

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO FIN DE GRADO

Gestión de Recursos Humanos en entornos complejos y turbulentos. Aplicación de la Teoría del Caos a la Gestión Empresarial

Alumna: Alicia Contreras Barrilero

Tutor: Jesús Holgado Corrales

Curso académico: 2019-2020

Fecha de entrega: 2 de mayo 2020

ÍNDICE

Listado de figuras y tablas	4
Listado de cuadros resumen	4
Capítulo 1: Introducción e información general	5
1.1 Resumen ejecutivo	5
1.2. Alcance y perímetro del trabajo	5
Capítulo 2: Marco teórico	6
2.1. Competir al borde del caos	6
2.1.1. Desarrollar la estrategia	8
2.2. Propuestas teóricas sobre la gestión de Recursos Humanos	9
2.2.1. Conocimiento	9
2.2.1.1. Creación y gestión del conocimiento	9
2.2.2. Comunicación	14
2.2.3. Trabajo en equipo	18
2.2.3.1. Dirección por objetivos	18
2.2.4. Liderazgo	19
2.2.4.1. Teoría participativa	19
2.2.5. Cultura	20
2.2.5.1. Cultura colaborativa	21
2.2.6. Calidad	22
2.2.6.1. Total Quality Management (T.Q.M)	22
2.2.6.2. Sistemas de participación	24
2.3. Aplicación práctica	25
2.3.1. Introducción a la organización	25
2.3.1.1. Entorno organizacional	25
2.3.2. Gestión de Recursos Humanos	27
2.3.2.1. Plan de Recursos Humanos	28
2.3.2.2. Plan de sucesión y relevo generacional	29
2.3.2.3. Evaluación y mejora del desempeño	29
2.3.2.4. Plan anual de formación	30
2.3.2.5. Alineación de objetivos personales	33
2.3.2.6. Cultura corporativa	34
2.3.2.7. Plan de comunicación interna	36
2.3.2.8. Estructura de la organización	38

2.3.2.9. Cultura para mejorar la eficacia en la colaboración y trabajo en equipo	39
Capítulo 3: Propuestas de mejora	39
3.1. Balanced Scorecard	40
3.2. Hoshin Kanri	42
3.3. Diferenciación/Integración	44
3.4. Ampliar canales de comunicación	46
3.5. Aumento de la participación	48
3.6. Estructura simbólica	50
3.7. Mapa de talento	51
3.8. Laboratorio de ideas	52
3.9. Cursos de digitalización	53
CUADRO RESUMEN DE PROPUESTAS DE MEJORA ⁶	55
Capítulo 4: Conclusión	56
Anexos	57
Anexo 1: tablas y gráficos	57
Anexo 2: Más sobre competir al borde del caos	62
2.1. El cambio	62
2.2. La estrategia	62
2.3. Estructura	63
2.4. Improvisación	63
2.5. Coadaptación	64
2.6. Obtener ventaja del pasado	65
2.7. La innovación	66
2.8. Fijar el ritmo	67
2.9. Conceptos fundamentales de competir al borde del caos	68
Anexo 3: Más teorías aplicables a la gestión de Recursos Humanos	69
3.1. Teoría de los recursos y capacidades	69
3.2. Desing Thinking	71
3.3. Empowerment	72
3.4. Teorías X, Y, Z	74
3.5. Teoría del campo de Lewin	75
3.6. Modelo de desarrollo de equipos (Tuckman)	76
3.7. Teoría de la contingencia, Fiedler	77
3.8. Teoría de gestión o transaccional	78
3.9. Teoría transformacional	78

3.10. Método Kaizen	79
3.11. Modelo EFQM	79
3.12. Balanced Scorecard o Cuadro de Mando integral	81
Anexo 4: Información general sobre la organización Adif	82
4.1. Estatus legal	82
4.2. Funciones de Adif y Adif AV	83
4.3. Retos y estrategia	83
4.4. Palanca de personas	85
Anexo 5: Plan de Recursos Humanos	90
5.1. Cultura de apoyo y reconocimiento	90
5.2. Bienestar y seguridad de los empleados	91
Bibliografía y enlaces	92

Listado de figuras y tablas

1. Figura 1.1. Diferencias entre conocimiento tácito y explícito, p. 57
2. Figura 1.2. Las cuatro formas de conversión del conocimiento, p. 57
3. Figura 1.3. Espiral de creación del conocimiento, p. 57
4. Figura 1.4. Estructura de una organización hipertexto Nonaka y Takeuchi (1995), p. 58
5. Figura 1.5. Competencias esenciales, p. 58
6. Figura 1.6. Tres variables del Desing Thinking, p. 58
7. Figura 1.7. Herramientas para desarrollar el Desing Thinking, p. 59
8. Tabla 1.8. Comparación mediante los niveles de los procesos de potenciación y los resultados, p. 73.
9. Figura 1.9. Fases del desarrollo de equipos según Tuckman, p. 59
10. Figura 1.10. Fases del Ciclo Deming, p. 59
11. Figura 1.11. Eliminación de la variabilidad de procesos, p. 23.
12. Figura 1.12. Sellos de calidad del modelo EFQM, p. 60
13. Figura 1.13. Modelo EFQM 2020, p.60
14. Figura 1.14. Las cuatro perspectivas del BSC, p. 60
15. Figura 1.15. Modelo de colmena, p. 61
16. Gráfico 1.16. Porcentaje de participación de los trabajadores en la formación, p. 61
17. Gráfico 1.17. Satisfacción de los trabajadores con las actividades formativas, p. 61
18. Gráfico 1.18. Satisfacción con el modelo EFQM, p. 62

Listado de cuadros resumen

¹ Conclusión de cómo desarrollar una estrategia al borde del caos, p. 9.

² Mi análisis del Plan anual de Formación, pp. 32-33.

³ Mi análisis de la DPO, pp. 33-34.

⁴ Mi análisis de la cultura colaborativa, pp. 35-36.

⁵ Mi análisis del Plan de Comunicación Interna, p. 37.

⁶ Cuadro resumen de Propuestas de Mejora, p.55.

Capítulo 1: Introducción e información general

1.1 Resumen ejecutivo

Hoy en día es sabido por todos que la realidad en la que vivimos es mutable, nada es estático e inamovible, sino que se producen multitud de cambios inesperados. Parece que ese entendimiento ha tardado más en llegar a las organizaciones, pero actualmente es una realidad innegable que no se puede evitar mirando para otro lado. Es por eso por lo que las organizaciones se ven obligadas a cambiar, a renovarse e innovar, y no en todas es igual de fácil.

En un entorno complejo la supervivencia de una organización depende de la capacidad de adaptación al cambio de cada uno de los factores, elementos, actividades, procesos y personas que conforman la organización. Y es en este último componente de la organización, en el que se centra mi trabajo. Las personas, el capital humano, es el recurso más valioso que tiene una organización. Es lo que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso, entre la ganancia y la pérdida, entre la vida y la muerte de una organización, y es eso en lo que consiste estar al borde del caos, en caminar constantemente sobre esa delgada línea entre ganarlo o perderlo todo. En consecuencia, la pieza clave que permitirá a la organización surfear la cresta de la ola y hacerlo con éxito, son las personas.

En este trabajo, se analiza lo que es gestionar una empresa al borde del caos y se presentan las propuestas teóricas que ofrecen numerosos autores sobre como en esas circunstancias deben gestionarse los recursos humanos de una organización. Para entender más en profundidad como una empresa gestiona a sus trabajadores en entornos complejos, se presenta un ejemplo práctico en el que se exponen las técnicas y métodos utilizados por una organización que convive al borde del caos, son analizados teniendo en cuenta las propuestas teóricas de autores especialistas, y finalmente se proponen métodos o técnicas no utilizados por la organización o la mejora de los ya aplicados. Todo lo anterior desde la más pura subjetividad que concierne mi opinión y los conocimientos adquiridos tras este trabajo de investigación.

1.2. Alcance y perímetro del trabajo

En este trabajo de investigación, me centro en la perspectiva de los Recursos Humanos, por lo que todas las teorías expuestas, el ejemplo práctico y las propuestas realizadas deben ser entendidas desde ese punto de vista. Además, el trabajo se cierra al Administrador de

Infraestructuras Ferroviarias (Adif), lo cual condiciona tanto el alcance como el perímetro del mismo, pues expongo principalmente las metodologías alineadas con la visión de Adif en el presente y en un corto plazo.

En consecuencia, el perímetro queda acotado por las variables mencionadas anteriormente, así como la especial situación a la que hago referencia, que es la “gestión al borde del caos”, exponiendo las teorías que considero más acordes con esta realidad.

Una organización tiene multitud de factores y elementos que la componen y todos ellos interrelacionados, por eso en ocasiones me he permitido desviarme mínimamente de la perspectiva de los recursos humanos, para poder tener una mejor comprensión de la organización en su conjunto, ya que como queda evidenciado a lo largo de todo el trabajo, una organización es un todo muy complejo que nada tiene que ver con la suma de sus partes.

Capítulo 2: Marco teórico

2.1. Competir al borde del caos¹

“Lo único constante en nuestra empresa es que todo está cambiando. Tenemos que sacar ventaja del cambio y no permitir que este saque ventaja de nosotros. Tenemos que ganar la delantera” Michael Dell, Dell Computer Corporation

El cambio intenso y acelerado está reformando la fachada de la mayoría de las organizaciones que compiten en este tipo de entornos cambiantes y turbulentos. Para prosperar en estas condiciones inestables hay que apartarse de las estrategias y métodos habituales, y remodelar o incluso romper con todo lo que antes considerábamos, la forma de actuar adecuada.

La estrategia de supervivencia es la de competir al borde del caos, que *“es una estrategia incontrolable, imprevisible, a menudo incluso poco eficiente, pero singularmente eficaz en una era regida por el cambio”* Brown Shona L., *Competir al borde del caos*.

¹ Más información sobre competir al borde del caos en anexos.

Esta estrategia aprovecha la naturaleza dinámica del entorno, y crea un flujo de ventajas competitivas continuo y sostenible en el tiempo. Es planear el curso de los acontecimientos lidiando en una delicada línea entre la anarquía y el orden, donde el objetivo es la empresa actual, pero sin perder de vista el pasado y, por supuesto, las oportunidades del futuro.

Es evidente que nos encontramos en una época de cambio constante, que algunos autores llaman “modernidad líquida”, en la que ya nada es sólido y hay que aprender a manejar la incertidumbre.

Algunos autores sostienen, que el máximo beneficio se obtiene “al borde del caos”. Justo en ese punto, cohabitan el suficiente orden para sustentar procesos básicos e imprescindibles para la actividad, y a la vez, la dosis justa de desorden para explorar y adaptarse a situaciones nuevas, complejas y creativas.

Competir “al borde del caos”, es como surfear la cresta de una ola, es difícil mantenerse en ella y no sabes cuándo va a romper, pero tienes que intentar surfear la cresta el máximo tiempo posible, pues es en ese punto, entre el orden inmutable y el desorden total donde se consiguen los mayores beneficios.

Cuando existe una estabilidad durante un largo periodo, la organización puede anquilosarse, mientras que si el desorden es continuado acabará por desintegrarse. Sin embargo, si el sistema opera “al borde del caos” desarrolla unos patrones de comportamiento que hacen más adaptativo el sistema y le permite innovar y crecer.

Desde la visión de la empresa como una organización compleja, se entiende que no debe ser una organización anclada en el mecanicismo y la burocracia, sino que poseen capacidades y funciones adaptativas que les permiten reaccionar ante situaciones y retos nuevos. Es lo que se conoce como auto-organización, la capacidad de renovarse y adaptarse al entorno y sus necesidades.

Hablamos de los Sistema Complejo Adaptativos, en los que se trabaja a través de un *feedback* de destreza, ideas y creatividad. Se produce una retroalimentación del sistema para dar una respuesta dinámica a los entornos en los que se encuentra, es decir, se modifica a si mismo con la información que recibe. Mientras que en nuestra cultura lo importante es la individualidad, en un sistema complejo adaptativo lo importante es el conjunto, el equipo. La supervivencia está en pensar en la colectividad.

Una de sus características más destacadas es que a partir de un “óptimo global” en el pasado, analizan el “óptimo global” en el presente y crean la posición de equilibrio en la que deberían estar en el futuro. Es una característica de los organismos complejos, que tienen la capacidad de desarrollarse para adaptarse al cambio, al mismo tiempo que se autocorrigien.

2.1.1. Desarrollar la estrategia

En el desarrollo de una estrategia empresarial al borde del caos hay que tener en cuenta ciertos elementos, entre ellos:

Una organización no es un ente estático e inerte. Está formado por personas, recursos, procesos y actividades, que evolucionan y cambian a lo largo del tiempo.

Una organización en un entorno de caos, debe comportarse como un ente complejo-adaptativo, formado por multitud de elementos, que no viven de forma independiente, sino que están interrelacionados. Esos elementos se necesitan entre ellos para crecer y cambiar, ya que dependen unos de otros. Por este motivo, no se les puede tomar en consideración de forma aislada e individual, sino como un conjunto, un todo.

Por tanto, implantar una estrategia, no puede realizarse a través de un único acto de cambio integral, sino que es un proceso de cambio continuo. Se crea un objetivo final, que se va alimentando con la consecución de pequeños objetivos hacia esa gran meta.

Otro punto a tener en cuenta, es que no se puede crear algo tan complejo y que responde a unas necesidades, a partir de la nada. Como he explicado en apartados anteriores, es importante esa masa crítica de personas y recursos que permiten conservar la experiencia pasada y así tener esa esencia necesaria en la organización. Consecuentemente no se puede crear un organismo complejo adaptativo y auto-organizado de la nada, sino que hay que crecer desde la posición actual.

Además, también es necesario un orden que de un resultado. Si se cambia ese orden se obtendrá otra cosa distinta, pero no lo que se pretendía.

Finalmente, es necesario comprender que en el resultado final, habrá eslabones perdidos, la aparición y desaparición de elementos clave del sistema que participan en su desarrollo y son fundamentales para crear algo viviente, aunque no formen parte en última instancia del resultado final.

Conclusión de cómo desarrollar una estrategia al borde del caos¹ →

1. Desarrollar, no ensamblar elementos aislados.
2. El punto desde donde se parte es importante. No se parte de la nada absoluta, sino de experiencia, y aprendizajes previos que nos permiten no errar en las mismas cosas.
3. El orden con el que se desarrolla la estrategia es importante, no es un proceso aleatorio, sino que cada fase y cada elemento tienen un sentido específico.
4. Los eslabones perdidos, son tan importantes como los que permanecen, ya que gracias a ellos y su participación el desarrollo de la estrategia es posible.

2.2. Propuestas teóricas sobre la gestión de Recursos Humanos²

Las diferentes teorías planteadas están divididas en función de su incidencia en elementos clave para la gestión eficiente de los Recursos Humanos “al borde del caos”.

2.2.1. Conocimiento

2.2.1.1. Creación y gestión del conocimiento

Según la teoría de *Nonaka y Takeuchi, 1995*³, se parte de dos dimensiones: **la dimensión ontológica y la dimensión epistemológica**.

Dimensión ontológica

En el más estricto de los sentidos, el conocimiento no tiene lugar sin individuos, es decir, una organización, no crea conocimiento sin su personal.

La organización, apoya a individuos creativos y provee los contextos necesarios para que se desarrolle ese conocimiento. Por tanto, la creación de conocimiento debe ser entendida como una amplificación y solidificación de los conocimientos, haciendo que formen parte del conocimiento organizacional. Los instrumentos para lograr este objetivo, son instrumentos interactivos que se utilizan a diferentes niveles intra e interorganizacionales.

² Más información sobre teorías aplicables a la gestión de Recursos Humanos en anexos

³ NONAKA I. y TAKEUCHI H., “The knowledge-creating company: how japanese company create the dynamics of innovation”, New York, Oxford University Press, pp.1-284.

Este tipo de conocimiento es individual y fruto de un contexto, por lo que es difícil su comunicación y materialización.

Dimensión epistemológica

En esta dimensión se diferencia entre conocimiento tácito y explícito⁴.

- **Conocimiento tácito:** aquel que es personal y de un contexto, difícil de formalizar y comunicar.
- **Conocimiento explícito:** aquel que puede comunicarse con un lenguaje formal y sistemático.

Mientras en las culturas occidentales se tiende a enfatizar el conocimiento explícito, en la cultura japonesa tiene mayor importancia el conocimiento tácito. Sin embargo, *Nonaka y Takeuchi* consideran que ambos interaccionan y se produce lo que llaman “*Conversión del conocimiento*”⁵.

- **Socialización** (de tácito a tácito): compartir experiencias y crear conocimiento tácito a través de la observación, la imitación y la práctica, y no del lenguaje, al igual que hacen los aprendices cuando sus maestros les enseñaban el oficio.
- **Exteriorización** (de tácito a explícito): se enuncia el conocimiento tácito a través de conceptos explícitos, adoptando la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Las lagunas de expresar con lenguaje un conocimiento tácito, se cubren con la interacción humana a la que dan pie.
- **Combinación** (de explícito a explícito): esta forma de conversión implica el intercambio de diversos cuerpos de conocimiento explícito. Se intercambian y combinan conocimientos a través de diferentes métodos, como documentos, juntas, conversaciones por teléfonos, redes sociales, redes internas de comunicación, etc.
- **Interiorización** (de explícito a tácito): es una forma de conversión muy relacionada con el “aprender haciendo”. Cuando se interiorizan las experiencias y el conocimiento práctico expresable verbalmente, y se convierte en mapas mentales de actuación y en *know how* técnico, resultan activos muy valiosos. Para facilitar esta conversión es útil utilizar documentos de apoyo, diafragmas o mapas para dejar constancia de ello.

⁴ Ver en anexos, figura 1.1. Diferencias entre conocimiento tácito y explícito.

⁵ Ver en anexos, figura 1.2. Las cuatro formas de conversión del conocimiento.

La creación de conocimiento organizacional es una interacción continua de conocimiento tácito y conocimiento explícito. Esta interacción adquiere forma gracias al intercalado de diferentes formas de conversión de conocimiento, las cuales son generadas por distintas razones.⁶

Métodos de conversión del conocimiento seguidos por Adif:

- **La socialización** se inicia con la creación de un campo de interacción donde los empleados puedan intercambiar y expresar sus experiencias y modelos mentales.
- **La exteriorización** tiene lugar con un dialogo o reflexión colectiva.
- **La interiorización** crea conocimiento operacional sobre la administración de proyectos, los procesos de producción, uso de los productos, etc.
- **La combinación:** la mezcla o combinación de conocimientos sobre tecnologías recién desarrolladas o existentes. Interacción entre conocimientos conceptuales.

La importancia del conocimiento demanda una estrategia organizacional para gestionar este recurso. Dependiendo del tipo de conocimiento que configure el stock en nuestra organización (tácito o explícito), se llevara a cabo un tipo de estrategia u otro.

Desde la perspectiva de la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible, *“el conocimiento organizativo de tipo tácito adquiere una importancia estratégica. Su naturaleza intangible, dependiente de la senda o trayectoria pasada de la empresa, eleva barreras a la replicación o imitación por los competidores, y se convierte en una fuente potencial de rentas sostenibles en el tiempo” (...)*

*Sin embargo, el desarrollo e implementación de herramientas de gestión del conocimiento se convierte en la clave para la capitalización de los beneficios potenciales del conocimiento organizativo. En particular, el desarrollo de estrategias dirigidas a compartir conocimiento puede transformar culturas organizativas autistas, donde se favorece el acaparamiento de conocimiento como fuente de poder, en culturas organizativas donde los empleados intercambian sus conocimientos, optimizando la utilización del conocimiento existente, y evitando el despilfarro de recursos “reinventado la rueda”, todo ello al tiempo que exploran nuevos conocimientos”.*⁷

Una dimensión importante por su papel facilitador en la creación del conocimiento es la estructura organizativa. *Nonaka y Takeuchi*, creían que ese proceso de creación no era ni top-

⁶ Ver en anexos, Figura 1.3.Espiral de creación del conocimiento.

⁷ ORDÓÑEZ DE PABLOS P., “La Gestión del conocimiento como base para el logro de una ventaja competitiva sostenible: la organización occidental vs japonesa”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* Vol. 7, N° 3, 2001, pp 91-108.

down (impulsado por la alta dirección) ni *bottom-up* (impulsado desde la base de la organización), sino que era un proceso integrado (*Middle-up-down*) basado en el trabajo de los equipos que siguen los objetivos generales marcados por la alta dirección, y donde los empleados base de la organización tienen oportunidad de expresar y compartir sus ideas e iniciativas.⁸

Es la dirección intermedia, y no la cúspide de la pirámide jerárquica, la que asume el mando en la creación y gestión del conocimiento, liderando los equipos en los que se desarrolla ese conocimiento. El papel de la alta dirección, es el de ser catalizador de la creación del conocimiento.

Por este motivo, al pensar en una organización en la que tiene relevancia la creación del conocimiento, se mira con recelo una estructura organizativa tradicional. Sin embargo, hay consenso en los beneficios de las estructuras planas y que se dividen en departamentos en función de los procesos de la organización. Este tipo de diseño organizacional, provee de un mayor poder de autogestión, de trabajo en equipo y de interacción entre los miembros del equipo y de los equipos entre sí. Favorecen la coordinación, cohesión e integración de las tareas y de la información.

La creación de conocimiento es un proceso complejo, que requiere de algo más que estructuras jerárquicas, con muchos niveles verticales y áreas horizontales. No basta con la comunicación directa, sino que es necesaria una comunicación transversal que sea favorecida por alguna red virtual, por equipos de trabajos, por la normalización de proceso, habilidades y resultados, y por esfuerzos de socialización y adaptación “de todos con todos”.

No obstante, es el propio *Nonaka*⁹ el que en 1993 había reconocido los beneficios de una estructura organizativa mecánica para la explotación y la implementación del conocimiento acumulado. Entonces ¿Cuál es la estructura idónea para la creación de conocimiento? ¿Es lo ideal un híbrido entre una estructura mecánica y rígida y una orgánica?

En 1995, *Nonaka y Takeuchi*, proponen como estructura organizativa idónea para la creación del conocimiento, la “organización hipertexto”. Este tipo de organización es una combinación de la estructura burocrática y los equipos por proyectos. La primera de ellas tiene origen en la

⁸ ARIAS PÉREZ J.E. y ARISTIZÁBAL BOTERO C.A., “Influencia de la estructura organizacional en la creación de conocimiento, estudio del caso EPM Medellín”, *Semestre Económico*, volumen 11, n°22, pp.161-184

⁹ NONAKA I., “A dynamic theory of organizational knowledge creation” *Organization Science*, 1994, Vol.5, n°1, pp.14-37

estructura mecánica de *Burns y Stalker* (1961), que da prioridad a la formalización, estandarización, centralización y control. Ese tipo de estructuras tiene problemas en entornos dinámicos y propensos al cambio que requieren agilidad. El segundo tipo de organización, recoge la mayoría de las características de las organizaciones orgánicas, como es el trabajo en equipo, el dinamismo, la participación y la adaptabilidad. Sin embargo, los equipos por proyecto reducen la creación de conocimiento a etapas concretas de los equipos, es decir la creación tiene dependencia temporal.

A modo de solución *Nonaka y Takeuchi* plantean que la organización hipertexto¹⁰ esté formada por los siguientes estratos o contextos que se superponen y conviven en la organización¹¹:

- **El sistema de negocios:** Este estrato es la parte burocrática de la estructura, tiene forma piramidal jerárquica y en él se llevan a cabo las actividades rutinarias; y se explota y acumula el conocimiento nuevo a través de la combinación e interiorización del mismo.
- **Equipo de innovación o proyecto:** este estrato tiene forma de pirámide invertida, y en él se crea el conocimiento a partir de la socialización y exteriorización.
- **La base del conocimiento:** es el estrato básico y el más profundo que da sustento a la organización hipertexto. Es el conjunto de intangibles formado por las creencias y los objetivos, que recontextualizan y recategorizan el conocimiento creado en los dos estratos anteriores. Se valen de instrumentos como la visión corporativa, la cultura organizacional y las tecnologías de la información. Es decir, en este estrato la organización hace “suyo” el conocimiento, lo reorganiza y lo transforma en virtud de sus objetivos y estrategias, lo alinea con la organización en su conjunto y lo hace útil para su uso.

El proceso que sigue la creación del conocimiento se divide en tres fases: la primera en la que se conforman los equipos de trabajo por personas de los diferentes departamentos o áreas y crean el conocimiento; en la segunda fase, ese conocimiento se traslada al estrato base y se combina con las creencias y objetivos de la organización, convirtiéndose en un conocimiento útil y alineado; en la tercera y última fase, ese conocimiento pasa al sistema de negocios y allí será utilizado en las actividades normales y rutinarias, para asimilarlo y convertirlo en recurso propio de la empresa a través de su uso.¹²

¹⁰ Ver en anexos, Figura 1.4. Estructura de una organización hipertexto Nonaka y Takeuchi (1995)

¹¹ ARIAS PÉREZ J.E. y ARISTIZÁBAL BOTERO C.A., “Influencia de la estructura organizacional en la creación de conocimiento, estudio del caso EPM Medellín”, *Semestre Económico*, volumen 11, n°22, p.173

¹² NONAKA I. y TAKEUCHI H., “The knowledge-creating company: how japanese company create the dynamics of innovation”, New York, Oxford University Press, pp.1-284.

2.2.2. Comunicación

La comunicación, es otra de las claves del éxito en cualquier empresa, pero en especial, en empresas en entornos inestables, en los que el cambio es un habitual, pero a la vez imprevisible. Es una variable, que dentro de la organización, tiene como origen y destino a las personas. De ahí, la importancia de su estudio. La comunicación, en un ente complejo como es la organización en el que hay diferentes escalones, departamentos, grupos y posiciones, está muy relacionada con la **estructura social**.

Según la *teoría modernista de las contingencias*¹³, la dimensión de la estructura social depende del entorno, de la tecnología, de los procesos, etc. Es decir, lo que es bueno para una organización puede no ser bueno para otra. Diferencia dos tipos de estructura:

La estructura mecanicista¹⁴, caracterizada por:

- Alta diferenciación vertical y horizontal
- Alta formalización
- Centralismo
- Estandarización a través de reglas o procedimientos escritos
- Supervisión directa con autoridad y status basado en posición
- Comunicación vertical.

La estructura orgánica, caracterizada por:

- Alta/compleja integración vertical y horizontal
- Baja formalización
- Descentralizada
- Ajuste mutuo, solucionando problemas de forma conjunta y colaborativa
- Habilidad personal y creatividad sin supervisión
- Comunicación lateral
- Orientado a las habilidades

La estructura organicista requiere para adaptarse de forma efectiva al entorno, de una diferenciación e integración tanto vertical como horizontal. Diferenciación entre departamentos

¹³ Lawrence y Lorsch 1967

¹⁴ El ideal burocrático de Weber, casa con organizaciones estables y mecanicistas.

en función de la temporalidad, de la orientación a la tarea o a las relaciones, de la formalidad y de la orientación a los objetivos.

Cuanto más compleja sea esta diferenciación, que debe adaptarse a las circunstancias ideales de cada departamento, dependiendo de en qué entorno trabajen, de su tecnología, de la formalidad, de su contacto con el exterior, su orientación temporal, etc.; mas necesidad de integración de las actividades y, como consecuencia, de comunicación.

La integración es la colaboración necesaria para alcanzar la unidad de acción. En entornos inestables como el de una empresa al borde del caos, la integración debe alcanzar un grado máximo, debiendo bajar los niveles jerárquicos, para favorecer una comunicación directa, sin interferencias.

Las estructuras organicistas para dar el máximo en entorno cambiantes deben, cubrir la ineficiencia de la estructura, con comunicación transversal y la participación de todo el equipo. Porque, aunque la estructura flexible es requisito indispensable para entornos inestables, puede ser en algún punto ineficiente si no se sabe a quién dirigirse o si la información que se requiere, a diferentes personas de las que se depende, es distinta. Por eso, debe cubrirse esa falta de rigor con una **comunicación abundante, directa y transversal**, con una delimitación clara de las actividades pero a la vez con una integración de las mismas, para no entorpecerse entre ellas y remar en la misma dirección.

En resumen, *“Cuanto mayor sea la complejidad ambiental, tanto más complejo habrá de ser el complejo interno. Si los mercados de la organización cambian con rapidez y son difíciles de predecir y de vaticinar, y si el ambiente en general fluctúa bastante, la estructura interna de la organización deberá estar relativamente descentralizada, de modo que sean muchos los empleados que estén en contacto con el ambiente y puedan actuar con rapidez en cuanto se produzcan los cambios. En estas condiciones, puede seguir siendo alta la diferenciación, pero se asigna un premio a la integración. Tiene que haber suficiente mecanismo de integración, de modo que la comunicación fluya de manera adecuada a través de las muchas subunidades y entre ellas, y para que la esfera superior de la jerarquía se mantenga bien informada”*.¹⁵

La comunicación, aparte de estar muy relacionada con la estructura social, también lo está con la estructura física de la organización, la cual tiene características objetivas que pueden medirse y correlacionarse en términos de eficiencia y desempeño.

¹⁵ <https://www.losrecursoshumanos.com>

El origen de la importancia de esta variable es el trabajo que realizaron *Hawthorne y Elton Mayo*, entre 1920 y 1930, en el que llevaron a cabo experimentos para aprender como el entorno físico del trabajo afecta a la productividad de los trabajadores. Una organización al borde del caos no puede permitirse poner en riesgo la productividad, por lo que es necesario tener en cuenta esta variable. Además del trabajo de Hawthorne, como raíces de esta variable, se deben considerar la psicología del entorno, la teoría de la arquitectura y la geografía cultural.

Factores que influyen en la estructura física son:

- La extensión geográfica, que se relaciona con la amplitud con la que desarrollan sus actividades. Influye en la comunicación, ya que una organización puede tener diversas sedes y sucursales, expandidas en el territorio nacional e incluso internacional.
- La distribución, dentro del elemento físico que se considera la empresa, es el espejo de los valores organizacionales. La privacidad, proximidad, apertura o accesibilidad son el reflejo de la cultura, de la organización social, de los métodos de trabajo, del negocio y del entorno. Y si no fuera así, esa organización está destinada al fracaso, pues debe haber resiliencia entre el entorno y cada elemento de la organización.

Estoy de acuerdo, en que una organización es mucho más que su aspecto físico o imagen proyectada, una organización es cultura. Pero si los artefactos¹⁶, que es lo que ven los agentes externos y los internos, que de no estar muy implicados con la organización es lo único que van a ser capaces de percibir, no están alineados con el entorno, con los valores, con los objetivos y la estrategia de la empresa, se producirá una distorsión con la realidad. Esa distorsión solo puede llevar a confusión, a pérdida de eficiencia, y finalmente a perder la dirección única y unánime que se pretende

Otro factor a tener en cuenta es el de Layout y el paisajismo. El Layout bien concebido genera eficacia productiva, pero su mala aplicación tendría un efecto contrario.. Es necesario destacar dos metodologías:

- *Hot desking*
- *Hoteling*

Es más evidente para la comprensión del *Hot desking* plantear un ejemplo: si nos movemos en el mundo del *Lean*, con un trabajo a tres turnos necesitaríamos solo una mesa con sitios

¹⁶ Según la Teoría de la cultura de Schein, 1992., dentro de una cultura, están los artefactos, que es lo que se ve y puede conocerse por todos de la organización, los valores y principios que no son evidentes pero pueden deducirse, y las asunciones, que ni los empleados de la organización saben por qué pero las cosas se hacen de un modo determinado, se dan por sentadas.

diferenciados para dejar los documentos de los diferentes turnos y una zona de documentos comunes. Si en lugar de una mesa con un despacho, tuviéramos tres mesas cada una en un despacho diferente, no estaríamos optimizando el espacio. La zona que añade valor es la zona operativa de la oficina, que es distinta a la del despacho, por lo que si tuviéramos tres despachos estaríamos reduciendo el espacio de la zona operativa y disminuiríamos el valor. Dos de los tres despachos no añaden valor ni son necesarios, pero uno de ellos aunque no añade valor si es necesario.

Se entiende, que el aprovechamiento del espacio físico de la oficina es primordial para el rendimiento, por tanto, siguiendo una filosofía *Lean*, conviene eliminar todo aquello que no aporte valor, a no ser que sea necesario.

Otra metodología es el *Hoteling*, que está orientada a las empresas que no requieren de espacios físicos por la tipología de productos o servicios que ofrecen. En estos casos una posibilidad es alquilar esos espacios físicos cuando sean necesarios, así evitamos costes adicionales, de acuerdo a la metodología *Lean*.

Desde una perspectiva actual, el espacio físico debe promover la comunicación, la interacción, el intercambio de información, la creatividad y el sentimiento de inclusión. Todos estos elementos son necesarios en empresas en entornos inestables y cambiantes.

El espacio físico, para estar alineado con una organización que gestiona al borde del caos, es preferible que sea abierto para favorecer la interacción entre los trabajadores. La comunicación debe ser directa y transversal, por lo que la proximidad es un punto a favor, para evitar errores e interferencias en la interpretación.

Además la distribución del espacio, debe favorecer el trabajo en equipo, y el sentimiento de pertenencia a la organización. Aun así, son necesarios espacios de privacidad, pero siempre con un tinte de transparencia que comunique que no se hace nada a espaldas de los trabajadores.

Las zonas comunes, es importante que transmitan tranquilidad y comodidad para crear relaciones ajenas al vínculo laboral, que favorezcan la empatía y el entendimiento entre empleados.

Los niveles jerárquicos aunque existan, deben rebajarse todo lo que pueda y eso debe demostrarse en el espacio físico, eliminando barreras entre diferentes escalones jerárquicos.

Además, la exposición de símbolos por la oficina, que identifiquen la cultura y la identidad de la organización, favorecen el sentimiento de pertenencia y la implicación. Como he dicho antes, es

importante evidenciar la cultura ya que muchos lo único que ven o conocen de ella, son elementos o expresiones tangibles.

2.2.3. Trabajo en equipo

2.2.3.1. Dirección por objetivos

Es una técnica que permite trasladar los objetivos estratégicos de la organización en su conjunto a objetivos específicos para cada persona que trabaja en la empresa. Es decir, se desglosan los objetivos estratégicos a lo largo de la cadena jerárquica y a lo largo de la cadena horizontal, de forma que haya objetivos específicos para cada nivel, que estén en sintonía con los del nivel superior, y con los de cualquier departamento. Este método permite instaurar la gestión de la empresa en todos los ámbitos y áreas de la organización.

Para conseguir que la forma de vida de la empresa sea compartida por todo el personal, se deben instaurar objetivos, claros, concisos y de fácil entendimiento. Además, en el establecimiento de los objetivos deben participar aquellos de los que se espera su consecución. Como último paso se evaluarán los resultados objetivos, lo que nos permitirá identificar y corregir las carencias, y maximizar lo que se hace bien.

La Dirección por Objetivos (DPO), permite ser más eficientes a la hora de repartir y utilizar los recursos, pues al igual que un equipo auto-organizado cada persona tiene su misión a realizar, y se le provee de las herramientas y recursos necesarios, que junto con sus capacidades, permiten lograr los objetivos. Se evitan los recursos ociosos, todos los recursos se utilizan y los que no tienen un fin determinado, participan en la expansión y diversificación empresarial.

Se incrementa y mejora la comunicación ya que los mensajes son claros y concisos debido a que todo el mundo sabe lo que tiene que hacer. Es más sencillo exigir responsabilidades y, además, la motivación de los trabajadores aumenta al sentirse parte activa de la organización.

2.2.4. Liderazgo

2.2.4.1. Teoría participativa ¹⁷

La tendencia actual de todas las empresas es abrir el proceso de toma de decisiones que antes estaba centralizado en una única persona o grupo reducido de influencia. Según esta teoría el liderazgo ideal es aquel que tiene en cuenta el papel que juegan los demás para hacerles partícipes de la toma de decisiones. Un buen líder busca activamente la colaboración de los trabajadores, les hace sentir parte de un propósito y consigue que se involucren en él.

En entornos cambiantes y turbulentos, es esencial un liderazgo participativo, que haga sentir valiosos a los trabajadores ya que es esa la clave de su compromiso y su esfuerzo, que debe estar alineado con la organización. Pues está de sobra comprobado, que una persona lucha más por algo que siente suyo, por algo de lo que se siente parte, y eso es lo que debe conseguir un buen líder. Se debe seguir el ideal de que “la empresa somos todos”, o al menos, esa debe ser la sensación que deben tener los empleados para que reme toda la organización en la misma dirección.

Este estilo de liderazgo es condición *sine qua non*, en un contexto en el que los trabajadores reclaman participación, se sienten activos y hay que tratarles como tal, ya no son una pieza del engranaje, sino que son el propio engranaje en su conjunto. La organización no es un sistema de piezas independientes que funciona si se unen, es algo mucho más complejo, es una constante retroalimentación, es una función de conveniencia entre todos y cada uno de los elementos, es un “todo”, que no se explica de forma individual.

Por estos motivos, la labor de un líder participativo es guiar el dialogo y la interacción entre los miembros del equipo. No obstante, esta labor no es fácil, el líder debe trabajar para llegar a niveles de calidad y eficiencia en la toma de decisiones que permitan rapidez y agilidad en la toma de decisiones, y al mismo tiempo que sea participativa, si no es así, en situaciones en las que se requiera una toma de decisión instantánea, se optará por otra forma de liderazgo.

¹⁷ CASTRO A. y LUPANO M.L., “Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida”, *Boletín de Psicología*, No. 85, 2005, pp. 89-109

2.2.5. Cultura

Según E.B Tylor, la cultura es el conocimiento, arte, moral, ley, costumbre, creencia y cualquier otra aptitud o hábito adquirida por el hombre como miembro de la sociedad. Al final, la cultura es la forma de vida de un individuo y en consecuencia, la cultura organizacional es la forma de vida de la organización.

La cultura social, engloba las culturas de cada organización, y esta última engloba las subculturas que por similitud o afinidad se producen dentro de cada entidad.

En un entorno complejo y turbulento es esencial que la cultura de cada individuo y cada subcultura estén alineadas con la cultura organizacional. El problema aparece cuando los empleados poseen una presocialización tan fuerte que les impide estar alienados con la cultura de la empresa.

Es importante tener en cuenta y gestionar la relación entre las subculturas y la cultura organizacional. Esta puede ser de tres tipos: la subcultura puede sustentar la cultura organizacional, puede compartir sus valores y creencias, las normas y las expectativas (relación de relevancia); una segunda opción, es que la subcultura no comparta los valores y creencias de la cultura pero que eso no provoque problemas, es decir, no son antagónicas, pueden convivir opiniones diferentes a la organizacional siempre que no la contradigan (relación ortogonal); y por último, puede darse la relación de contracultura que se produce cuando la subcultura desafía directamente a la cultura organizacional.

También se debe supervisar la relación entre subculturas, la cual puede ser la de una buena comunicación y una similitud entre subculturas, o puede que las subculturas sean tan diferentes entre sí, que se formen silos por la falta absoluta de comunicación.

Se han realizado estudios¹⁸ sobre los factores y elementos que determinan la cultura y como se relacionan entre sí, tras los que autores como Schein han formulado teorías como la de los “niveles de cultura Schein”. Según esta teoría se diferencian tres niveles de cultura: el primero es el de los artefactos compuesto por hechos y acciones que se perciben, es la parte de la cultura que se ve por los agentes externos y por muchos de los empleados que ni siquiera conocen la cultura de la organización; el segundo nivel es el de los valores que ya no se ven pero pueden intuirse a partir de las acciones que se realizan; y el tercer nivel y el más profundo es el de las

¹⁸ Hostering realizó un estudio a nivel mundial colmado de lagunas, pero que sirve como punto de partida para un análisis de la cultura. Según su estudio, la cultura organizacional y el entorno están relacionados, ya que los empleados están presocializados cuando entran en la organización.

asunciones, que ni siquiera los trabajadores conocedores de la cultura y alineados con ella saben porque se hacen las cosas de esa forma, se dan directamente por sentadas. Por tanto, esta teoría nos sirve para saber, que es lo que se aprecia de nuestra cultura a través de nuestros actos, que nivel de conocimiento tienen los trabajadores de la cultura y que grado de profundidad y asunción tiene la cultura, lo que será directamente proporcional con su dificultad para modificarla.

2.2.5.1. Cultura colaborativa¹⁹

En un entorno complejo ante el que hay que reaccionar de forma conjunta y coordinada, lo mejor es crear un equipo colaborativo que actúe y tome decisiones como grupo. En él se integrarán diversos conocimientos y experiencias que superarán a la actuación individual de cualquier experto. Es por esto, que el trabajo en equipo, la empatía, la colaboración debe ser un *prius* dentro de una organización al borde del caos, y debe instaurarse una cultura colaborativa.

La organización debe poner el foco en el “nosotros” y alejarse del “yoísmo” egoísta y egocéntrico de culturas anteriores. Se debe realzar el trabajo colectivo y el compartir conocimientos, habilidades y experiencias para crear conciencia de la importancia de su contribución al bien común de la empresa y, en consecuencia, para sí mismo como empleado.

La implantación de una cultura colaborativa no es tarea fácil ya que en las organizaciones suele existir un individualismo patente en los departamentos, así como estructuras con alta autonomía, lo que dificulta llegar a acuerdos de actuación.

Por todos los motivos esgrimidos anteriormente, la cultura es la base de cualquier organización, es lo que da sentido a los actos y, de forma implícita, a la visión. La cultura esta patente en cada resquicio de la organización, por lo que si queremos modificarla para poder hacer frente a un entorno complejo y turbulento, deberemos modificar hasta los cimientos de la entidad. Es y debe ser el origen de cualquier cambio, por ser el núcleo de la vida de la organización.

¹⁹ GAIRÍN SALLÁN J., “Cambio de cultura y organizaciones que aprenden”, *Educator*, nº27, 2000, pp.31-85.

2.2.6. Calidad

Cuando hablamos de calidad no nos referimos a la perfección como “cero defectos”, sino a ofrecer al cliente lo que necesita para cubrir sus necesidades y satisfacerle, es decir, proteger el *throughput*.

La concepción de calidad ha evolucionado a lo largo de los años, pero actualmente lo que las empresas a la orden del día buscan es “la calidad como excelencia”, que pone el énfasis en aspectos humanísticos y en el compromiso social.

2.2.6.1. Total Quality Management (T.Q.M)

El Objetivo principal de una organización es satisfacer a los clientes, a sabiendas que es imposible satisfacerles al 100%. Esto requiere de procesos y métodos que busquen la calidad total en cada una de las operaciones, y para ello se requiere que todos los empleados estén involucrados.

Como se ha desarrollado anteriormente, la involucración de todos los empleados en el objetivo común no es tarea fácil, es necesaria una cultura organizacional conjunta y alineada con todas las culturas individuales de los trabajadores. Por eso, la búsqueda de la calidad total no es posible sin una cultura colaborativa y un sentimiento de pertenencia a la organización.

Es necesario para obtener una calidad total, que se implante el Ciclo de Deming²⁰ para identificar donde están los fallos y poder subsanarlos. No obstante antes se debe identificar cada proceso y actividad, definir las, medirlas y controlarlas, solo así se podrán resolver los errores que se produzcan.

El T.Q.M para ser implantado, primero se debe proveer a los trabajadores de controles estadísticos de procesos, lograr que esos formen parte de las operaciones, que los equipos y grupos de trabajo se integren y asimilen este tipo de controles y que finalmente, los acaben considerando como suyos. Además se les facilitan herramientas y estrategias para conseguir la calidad total.

Una estrategia a seguir para alcanzar la calidad total es la implantación del “Método 5W2H”, que permite eliminar tareas no necesarias, modificar la combinación o secuencia de tareas, simplificar las tareas y seleccionar un método de mejora de las mismas.

²⁰ Véase en anexos, figura 1.10. Fases del Ciclo Deming.

Otra estrategia que persigue la calidad total es el “JIT”, a través del cual se obtiene una ventaja competitiva, es decir, una mejor percepción en términos de calidad por parte de los clientes respecto a la competencia, gracias a la rapidez de respuesta, la reducción de costes y mejora de la calidad de los productos o servicios ofrecidos.

Para la consecución de la calidad en todos los procesos, también es aplicable la estrategia del “Six Sigma”. Esta técnica pretende reducir la variabilidad de los procesos, para aumentar así la calidad de los productos y servicios que reciben los clientes, y posteriormente aumentar la capacidad de producción y favorecer el crecimiento de la empresa.

De una forma gráfica lo que se pretende conseguir con el “Six Sigma” es lo siguiente:

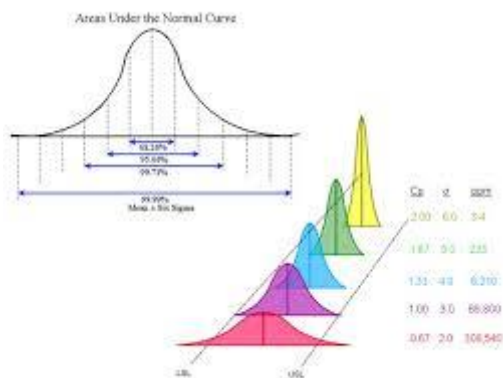


Figura 1.11. Eliminación de la variabilidad de procesos

Este método se centra en los clientes, y considera fallos no satisfacer las necesidades de los mismos. Busca la perfección pero entendida como la satisfacción total de las necesidades de los clientes y se basa en un proceso de anticipación de los fallos y errores. A través de un método estadístico mide la capacidad de un proceso de producir sin fallos, determinando así cuando un producto o servicio puede aspirar a la calidad de la excelencia.

Esta estrategia debe combinarse con otras, que permitan considerar más factores y elementos que influyen en la calidad y no solo lo referente al procedimiento o actividad.

Todas y cada una de las estrategias seguidas para la obtención de la calidad total, así como el método kaizen de mejora continua, conforman lo que se entiende por Lean Management. Es decir, constituyen un método de gestión basado en la búsqueda de la calidad, a partir de la reducción de los errores o defectos y de desechar aquello que no aporta valor.

2.2.6.2. Sistemas de participación

El objetivo de las organizaciones debe ser la mejora continua, a través de cambios pequeños pero interrelacionados, que permiten la escalada hacia la excelencia. En este contexto, los sistemas de participación se convierten en un medio para el desarrollo de la mejora continua a todos los niveles: directivos, mandos intermedios y trabajadores u operarios.²¹

Concluyendo que cualquier organización que desee tener y mantener un nivel deseado de sostenibilidad, calidad y rentabilidad, debe hacer partícipes a sus empleados. Sin embargo, no es tarea fácil y compromete en muchas ocasiones la mejora continua de la empresa.

La finalidad de los sistemas de participación, es conseguir que los trabajadores encuentren bienestar y satisfacción en la realización de sus actividades. En palabras de Deming “*es permitir que las personas se sientan orgullosas del trabajo que realizan, que vean que son importantes y que con su labor contribuyen significativamente al desarrollo de la organización y pueden colaborar en la mejora del sistema*”. Para lograr que eso ocurra, es necesario entender el comportamiento del personal, sobre todo en circunstancias de cambio organizacional.

Para explicar el comportamiento de los trabajadores existen varios estudios al respecto:

- Los trabajos de Al-Eisa ²² y Bingham²³ que se basan parcialmente en teorías psicológicas como “*Theory of Planned Behavior*” (TPB) para explicar los factores que afectan a la intención a participar de los trabajadores en aspectos relacionados con la empresa

En el primero de ellos, estudia el efecto de algunas variables individuales y organizaciones, sobre la transmisión de conocimientos adquiridos. El segundo, analizó el efecto de los factores que influyen en la intención de participar de los trabajadores en actividades patrocinadas por la empresa.

- Destaca el trabajo de Tang²⁴ por su relación con la mejora continua. Utiliza la TPB, la “*Theory of Reasoned Action*” (TRA) y el “*Technology Acceptance Model*” (TAM) para

²¹ JURBURG D., TANCO M., VILES., E., MATEO R., “La participación de los trabajadores: clave para el éxito de los sistemas de mejora continua”, Memoria de Investigaciones en Ingeniería, 2015, nº 13, pp.17-32

²²AL-EISA A. S., FURAYYAN M. A., and ALHEMOUD A. M., “An empirical examination of the effects of self-efficacy, supervisor support and motivation to learn on transfer intention”, *Manage. Decision*, vol. 47, no. 8, pp. 1221-1244, 2009.

²³ BINGHAM J. B., MITCHELL B. W., BISHOP D. G., and ALLEN N. J., “Working for a higher purpose: a theoretical framework for commitment to organization-sponsored causes”, *Human Resource Manage. Review*, no. 23, pp. 174-189, 2013.

²⁴ TANG Z., CHEN X., and WU Z., “Using behavior theory to investigate individual-level determinants of employee involvement”, *Total Quality Manage. & Bus. Excellence*, vol. 21, no.11-12, pp. 1231-1260, 2010

analizar el efecto de ciertos factores individuales sobre la intención de participar en actividades de Mejora Continua de la calidad, en empresas que tienen implantado el TQM.

Una vez se conoce el comportamiento del personal, sus necesidades, actitudes, deseos personales, laborales y emocionales, se pueden implantar sistemas de participación. Se logrará así aunar esfuerzos que remen en una misma dirección, que lo hagan de forma voluntaria y satisfactoria.

En conclusión, el *empowerment* de los trabajadores cada vez es más evidente que resulta beneficioso para la excelencia de la organización. Por esa razón, resulta interesante saber cuáles son los factores que influyen y motivan la participación activa de los trabajadores en las actividades de la empresa.

2.3. Aplicación práctica

2.3.1. Introducción a la organización²⁵

Después de la indagación y análisis teórico realizado, necesitamos un ejemplo de aplicación práctica que nos permita constatar si alguna de las teorías o métodos estudiados son efectivos en su puesta en marcha en una empresa real.

La empresa seleccionada es ADIF²⁶. Procedo a hacer una breve introducción a la empresa y sus funciones, para posteriormente poder entender los métodos de gestión seguidos en su contexto.

2.3.1.1. Entorno organizacional

El objetivo de este trabajo, es valorar y finalmente proponer, métodos de gestión de los Recursos Humanos, que sean eficaces en entorno complejos donde la adaptación a la cambiante realidad sea una necesidad.

²⁵ Más información sobre Adif en anexos.

²⁶ Cuando se mencione a Adif, se deberá entender que se refiere al conjunto de Adif y Adif-AV. Cuando se considere necesario o útil, se hará la aclaración pertinente para la mejor comprensión del tema tratado, realizando una distinción explícita entre ambas compañías.

Para ello he de analizar el entorno en el que esta organización ha de relacionarse y sobrevivir. Dentro de cada entorno hay multitud de factores, pero para focalizar y direccionar a una empresa, es necesario tener bien identificados a los grupos de interés, que son los que influyen en mayor medida nuestras acciones.

El entorno de Adif tiene principalmente cinco grupos de interés, apoyándose en la definición que hace de los mismos, según la cual son colectivos sociales que se ven o pueden verse afectados, de manera actual o futura por la actividad de la empresa, o que de manera legítima afectan directa o indirectamente a la actividad empresarial, y por tanto, a sus resultados.

Los grupos de interés se organizan en 5 grupos diferenciados:

- Administradores e inversores
- Sociedad
- Clientes externos
- Nuestras personas y clientes internos
- Proveedores, socios y aliados.

Dentro de estos grupos se encuentran: las compañías ferroviarias, los viajeros, los ciudadanos, las administraciones públicas, los empleados, los gobiernos de otros países, la sociedad (ONG, asociaciones), los socios de negocios y los proveedores.

Este es principalmente, el entorno que afecta a la organización, que como es evidente es un entorno muy diverso, con grupos de interés complejos y de mucha importancia a gran escala, por lo que en consecuencia difícil de medir, controlar y analizar.

En el análisis de los grupos de interés, Adif es consciente de la importancia de mantener relaciones estables, integrales y transparentes con estos grupos y por ello, da tanta importancia a los canales de comunicación, que permiten que el *feedback* sea lo más auténtico, fiable y rápido posible.

Adif prevé en un futuro mejorar estos canales a través del desarrollo de una página web donde poder comunicarse con sus grupos de interés de forma instantánea, aunque sin perder la calidez del trato personalizado que la organización considera indispensable y caracterizador de sus servicios.

En su vocación por una transformación integral de la compañía con el PT2020, Adif se centró en el análisis de sus grupos de interés internacionales y europeos, con el fin de comparar en qué

punto se encontraban las diferentes compañías y alinear lo máximo posible sus objetivos y estrategias y aprender de las buenas prácticas.

Gracias a este análisis se llegó a la conclusión que a todos los niveles, nacionales y europeos, se da una primordial importancia a la seguridad, de las personas y de las infraestructura. Además, la mayoría de los gestores centran su atención en los clientes, queriendo ofrecer un servicio de calidad que satisfaga sus necesidades, y utilizando como eje estratégico la sostenibilidad (económica-financiera, medioambiental y funcional).

Es por todo esto, que concluyo que Adif tiene una relación con su entorno de igual a igual, teniendo una concordancia en objetivos, estrategias y valores con las otras grandes compañías.

Esta situación tiene necesidad, para su mantenimiento, de constantes esfuerzos en adaptación y para ello requiere, primero, de un buen conocimiento de las demandas de los clientes, ciudadanos y proveedores; segundo, requiere de una renovada y fiable información del punto en el que se encuentran sus homólogos gestores para poder mantener su posición; y tercero y quizá lo más importante, ya que sin esta herramienta los dos pasos previos dejan de tener valor, un equipo preparado, motivado y dispuesto a trabajar por y para con la empresa, remando en la misma dirección.

Cabe mencionar, que, si bien es verdad que Adif, compite a un nivel parejo con el resto de organizaciones del sector, cuenta de manera diferencial con el **Sello de Oro 500+ del Modelo de Excelencia de la European Foundation For Quality (EFQM)**, siendo el único gestor de infraestructuras mundial con este nivel de excelencia en la gestión.

Veremos a lo largo del trabajo, de qué forma este distinguido sello se debe también al modo de gestión de RR.HH.

2.3.2. Gestión de Recursos Humanos

El PT2020, constituye el Plan Estratégico seguido por Adif hasta 2020 con el que se pretende reformular la organización, y ser una herramienta que enmarque todas las medidas de gestión, decisiones, proyectos y actividades, hacia una nueva orientación, enfocada en la sostenibilidad integral y basada en la responsabilidad de la organización.

Dentro del PT2020 se considera a las personas una de las palancas del Plan, por eso la estrategia seguida en RRHH sufre una serie de cambios y de refuerzos en las formas de actuar que han dado buenos resultados.

2.3.2.1. Plan de Recursos Humanos

El modelo de competencias es la base para el desarrollo del Plan de RRHH. Según la definición de Levy Leboyer, las competencias son *“comportamientos que unas personas dominan mejor que otras lo que las convierte en más eficaces en una situación”*. La aplicación de este modelo tiene como fin cerciorarse que la persona asignada a una tarea, es la más idónea para llevar a cabo las labores y responsabilidad que de ella derivan.

Es una forma de gestionar el conocimiento y las capacidades de los empleados, haciendo una gestión más eficiente que permite ahorrar costes en la organización, ya sean económicos, personales, de conocimiento o simplemente de tiempo. Se pretende un mayor rendimiento, y como consecuencia, un mayor éxito.

Este modelo de gestión no solo se aplica a la selección de personal, sino también a la formación y al desarrollo del mismo. Permite una mejor organización del trabajo en equipos, así como la implantación de criterios de selección de trabajadores.

En Adif son las direcciones las que analizan sus necesidades cualitativas y cuantitativas, y solicitan contrataciones que deben ser autorizadas por el MHAFO²⁷. Se implica a los empleados a través de encuestas, comités y comisiones, donde se analiza la percepción de los trabajadores sobre la distribución de trabajo, su función, las posibles mejoras y sobre las necesidades que tenga y quiera que la organización cubra. A partir de los datos de percepción y de los indicadores de rendimiento, la organización implanta acciones de mejora.

Este tipo de proceso de toma de decisiones y las acciones de mejoras que se emprenden, tiene como objetivo detectar los puntos débiles y hallar el remedio en favor de la organización. Se trata de datos cuantificables por lo que su fiabilidad está contrastada.

Además se contribuye a la creación del clima laboral deseado, la mejora de las rotaciones y al aumento de la productividad, que evoluciona a la par que el bienestar de los trabajadores.

²⁷ Ministerio de Hacienda y de Fomento

Como último modo de constatación de los resultados, estos se comparan con los resultados de empresas del Club Excelencia en la Gestión, entre las que se encuentran grandes referentes nacionales e internacionales en Gestión Excelente, como Banco Santander o AENA.

Todo el Plan de RRHH está alineado con la idea de igualdad de oportunidades, y por eso, se desarrolla un Plan de Igualdad que contempla medidas tanto en los procesos de selección como en la negociación colectiva.

2.3.2.2. Plan de sucesión y relevo generacional

Debido al entorno rápidamente cambiante, la respuesta a cambios en la estructura organizativa debe ser ágil y flexible.

Para cumplir estos requisitos, Adif, ha optado por la preparación y formación permanente de un grupo de personas, que por sus conocimientos, capacidades y comportamientos, se posicionan como los mejores candidatos para ocupar puestos clave.

Este método les permite tener cubierta esa necesidad, de forma que si un directivo se jubila de forma precipitada hay varias personas con la preparación y capacidad suficiente para ocupar su puesto, sin que las consecuencias causen desequilibrios en el equipo o grupo de trabajo al que pertenezca.

2.3.2.3. Evaluación y mejora del desempeño

Es importante monitorizar el desempeño de las personas, ya que gran parte del éxito de la organización está basado en eso. Siempre que se mida, podrán tomarse decisiones orientadas a la mejora de la productividad y las habilidades del personal.

La evaluación 360° del trabajador es una medida de gestión del talento humano, que tiene en cuenta que una persona es un ser complejo y que como tal, se relaciona. Por esta razón, el método de evaluación 360° está basado en las relaciones del trabajador. De manera que para medir sus competencias, el factor de la retroalimentación es clave, además de la interacción con su entorno laboral, ya que es necesario evaluar al trabajador, al equipo y a la organización en la que se encuentra. El reporte es realizado por sus compañeros, subordinados, responsables jerárquicos de los equipos de trabajo, y por el mismo.

En Adif este método ha ido evolucionando desde el año 2013 cuando se implantó por primera vez, cuando solo se tenía en cuenta la visión de la estructura de dirección.

El PT2020 incentiva la necesidad de potenciar el talento de las personas en los distintos niveles y departamentos de Adif. En respuesta, la Evaluación 360º, ajusta sus criterios para aumentar la participación, el compromiso, la iniciativa y el autodesarrollo personal.

En lo relacionado a la mejora del desempeño, Adif aplica la metodología de la “colmena”²⁸, para mejorar las conexiones entre los equipos básicos de gestión más cercanos y promover un impulso sinérgico que mejora de forma significativa los resultados.

2.3.2.4. Plan anual de formación

El Plan se encuentra en la intranet de Adif a la que tienen acceso todos los empleados.

Lo característico de la formación de Adif, es que son los propios trabajadores los que organizan y gestionan su formación, a través de la detección de necesidades que se lleva a cabo en la intranet. Esas necesidades se plasman en la plataforma de formación, a la que los trabajadores pueden acceder vía ordenador o Smartphone. La aplicación es de fácil y rápido acceso, haciendo más sencillo su uso y favoreciendo su utilización en cualquier momento que el empleado tenga libre.

En la formación online, no se imponen sitios o determinados horarios para realizar las actividades de formación, sino que se permite que el personal se auto-organice, y pueda conciliar vida personal y laboral.

Se desarrollan más de 5.000 cursos a lo largo del año, y se obtiene una participación de más del 80% de la plantilla²⁹, realizando un promedio de 40-50 horas anuales de formación por trabajador.

El punto clave del éxito de este método, es la no imposición, sino el establecimiento de ciertas pautas, y la posterior libertad del trabajador. Él es quien solicita necesidades, se inscribe, evalúa y consulta su expediente académico. Con el fin de llegar a la mayor parte de trabajadores, y

²⁸ Véase en anexos, figura 1.15. Modelo de colmena

²⁹ Véase en anexos, gráfico 1.16. Porcentaje de participación de los trabajadores en la formación

fomentar una organización aprendiente, el 40% de los cursos son no presenciales³⁰. Además se dispone de sistemas avanzados de realidad virtual y simulación.

Para evaluar si el proceso de formación es adecuado y satisfactorio se lleva a cabo una evaluación al final del proceso por los propios trabajadores, y otra evaluación de transferencia a su puesto de trabajo, a los tres meses de acabar el proceso.³¹ El 96% de los participantes consideran la formación adecuada y aplicable al desempeño³².

Con la evaluación de los trabajadores se pretende dar soluciones a nuevas tendencias y necesidades. De esas tendencias surge, “*Portal Formación TV*” El objetivo es la creación de canales que “empaqueten”, en formato video, conocimiento, habilidades y experiencias internas, y lo ofrezcan en una plataforma, bajo el formato VBD³³.

Este formato de VBD, permite, visualizarlos, comentarlos, valorarlos y marcar como “me gusta”. Este método facilita la gestión del conocimiento y el aprendizaje compartido, a la vez que está al día de las últimas tendencias en redes sociales y comunicación. Favorece la interacción entre los trabajadores, que pueden opinar sobre los videos de sus compañeros y facilitarles consejos para mejorar. El video es un formato actual y fácil de consumir, que elimina barreras como la del “esfuerzo supuesto”.

Los canales que existen actualmente dentro del *Portal Formación TV* son:

- **Experiencias de éxito:** fue la primera iniciativa dentro de la plataforma. Contiene situaciones o acontecimientos en la vida laboral del trabajador que produjeron resultados exitosos.
- **Adif en primera persona:** procesos de trabajo contados en primera persona por sus protagonistas
- **Mi día en Adif:** los trabajadores cuentan en que consiste un día de su jornada laboral, el puesto que desempeñan.
- **Cartelera de éxitos:** el escaparate que anuncia los videos de estreno
- **El Club de la Gestión Directiva:** el humor en modo monologo como método de persuasión.

³⁰ Un 60% de la formación es presencial, aunque la tendencia es reducir la formación presencial y dar más cabida a la formación online, que conjuga mejor con las nuevas tecnologías y los estilos de vida actuales.

³¹ <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2019-10472>

Resolución que obliga por convenio a Adif a actualizar su formación clausula 20.

³² Véase en anexos, Gráfico 1.17. Satisfacción de los trabajadores con las actividades formativas

³³ VBD: Video Bajo Demanda.

La innovación es el motor de toda empresa que compite al borde del caos. Es una necesidad mantenerse al día de las novedades tecnológicas y los métodos más actuales de gestión. Todo este plan de formación cumple con ese requerimiento del entorno, pero además añade el plus de aprender. Es decir, se aprende también como consecuencia de la innovación y la aplicación práctica, como en el caso de los VBD.

Otros factores de éxito del *Portal Formación TV* son:

- Los protagonistas no necesitan presentación: son compañeros los que cuentan las historias, facilitando la conexión emocional.
- Los escenarios no necesitan transposición: el escenario es donde desarrollan su labor cotidiana
- El lenguaje no necesita traducción: es el lenguaje del personal, con el que están acostumbrados a convivir.

MI ANÁLISIS DEL PLAN ANUAL DE FORMACIÓN²:

Este método, de dejar constancia del conocimiento y experiencia, en una plataforma virtual facilita al relevo intergeneracional y la transferencia de conocimiento en el trabajo.

El personal nuevo en la organización y el personal que ocupe un puesto de trabajo distinto, conocerá sin necesidad de una pérdida de tiempo excesiva, cual es el procedimiento a seguir y en que consiste su puesto de trabajo.

Permite ahorrar coste de formación, tiempos de adecuación al puesto, pero sobre todo permite que en un equipo auto-organizado complejo-adaptativo, se satisfaga la necesidad de, en un momento determinado, tener que ejercer otra función debido a la situación que tiene lugar.

Es decir, la capacidad de adaptación a los cambios y a las necesidades del entorno se ve aumentada, pues aunque se trata de un personal especializado en su puesto de trabajo, debido a la complejidad del entorno puede verse expuesto a un cambio de roles o actividades inesperado. Estos videos permiten poder asumir nuevas funciones y conocimientos de forma rápida y eficaz.

Además, al principio del trabajo, comentaba que gestionar al borde del caos es mantenerse en un equilibrio entre pasado, presente y futuro.

El pasado no debe olvidarse, para evitar cometer los mismos errores y aprovechar la experiencia adquirida durante la vida laboral de los trabajadores. Hablaba de conservar una masa crítica, pues bien, esa masa crítica no solo está formada por trabajadores, sino por herramientas como las que presenta Adif, que conservan el conocimiento y la experiencia.

Estas medidas, en mi opinión, son clave para el éxito, y su eficiencia se debe principalmente a:

- Aprendizaje plural: son muchos los aprendizajes y experiencias que se encuentran en la plataforma, depende del trabajador la selección de aquel que más se adecue a su función y a las circunstancias que concurren en ese momento.
- Vigencia intemporal: no son aprendizajes concretos e indeformables, con conocimiento que cada uno modela y adecua a su situación, que es cambiante, como el propio entorno. Por eso, el conocimiento debe ser moldeable y no rígido.
- Alcance universal: es un aprendizaje para todos los públicos.
- Comprensión natural: son compañeros los que relatan la experiencia, en el lugar de trabajo y con el lenguaje que habitualmente utilizan.

2.3.2.5. Alineación de objetivos personales

Anualmente, se evalúan y fijan los objetivos personales individuales. Han fijado un nuevo modelo de DPO³⁴, en el que por cada evaluado se fijan 6 objetivos: 3 transversales a la organización y 3 personales.

Los objetivos transversales tienen que ver primero con Adif, luego con el Área y, por último, con el equipo. Mientras que los objetivos personales, son seleccionados por el evaluador, del catálogo de objetivos personales aprobado por la dirección. Ambos tipos de objetivos están alineados con el PT2020, y contemplan sus objetivos estratégicos.

MI ANÁLISIS DE LA DPO³:

Esta medida llevada a cabo por la organización garantiza, en primer lugar, el establecimiento de metas a los trabajadores que les motiven a trabajar. Además, esas metas no son ajenas a ellos porque se les hace participar elaborando una lista de posibles objetivos y, finalmente, es la organización la que los selecciona.

³⁴ DPO: dirección por Objetivos

Gracias a esto, fomenta un comportamiento colaborativo, crea un sentimiento de pertenencia y de que “se les tiene en cuenta”, y como resultado final, sensibilización y motivación de los trabajadores.

Se desarrolla una forma de conciliar la vida laboral con la personal, al incluir ese tipo de objetivos personales.

Pero, este instrumento, como finalidad más importante, es la de establecer una coherencia, una alineación de cada miembro con la estrategia seguida por la organización. Asegurándose, así, unidad de actuación para alcanzar las metas establecidas en la Planificación Estratégica.

2.3.2.6. Cultura corporativa

En los últimos tiempos se habla mucho de cultura colaborativa, pero ¿qué es en esencia colaborar? Pues bien, colaborar es aunar el trabajo de varias personas con un mismo propósito, y con un mismo fin, quedando cualquier interés individual relegado a dicho fin común.

Los trabajadores, son poseedores del capital del conocimiento, elemento diferenciador de una organización. Si se consigue que entre ellos, colaboren y compartan su talento, el potencial de una organización, crecerá exponencialmente. Siempre yendo de la mano del liderazgo adecuado, ya que son ellos en última instancia, los responsables, de proveer a los trabajadores de los medios y herramientas adecuados para favorecer la colaboración.

En una entrevista a Adam Pisoni en *Forbes*, el co-fundador de Yammer planteaba una serie de consejos para fomentar una cultura organizativa.

1. **Compartir información:** Hoy en día la información cambia rápidamente y queda obsoleta en cuestión de horas, por lo que no tiene sentido no compartirla para sacar de ella el máximo provecho para la organización.
2. **Misión común:** es necesaria que se comparta por todos los agentes de interés, incluidos clientes, partners, trabajadores y proveedores, una misión común. La unión de fuerzas, esa sinergia, hará muy competitiva a la organización.
3. **Haz que crean en ti, y ofrece lo que necesitan:** está comprobado, que una persona que trabaja o lucha por algo que cree, es más eficiente, efectivo y eficaz, pues son sus propios intereses los que están en juego. Por eso, una herramienta para conocer los

deseos y necesidades individuales de los trabajadores, ayudará a crear un sentimiento de pertenencia.³⁵

4. **Experimenta sin miedo:** La clave de la diferenciación es arriesgar y experimentar. En un entorno tan cambiante, es difícil, poder proyectarse a largo plazo, pues las condiciones del entorno van a cambiar de forma inesperada.

La diferencia entre explotar y explorar está en la amplitud temporal que se tiene en cuenta. La explotación de los recursos y capacidades asegura un rendimiento a corto plazo, pero explorar, es decir, experimentar y apostar por nuevas formas de actuación y nuevos proyectos, da pie a ese éxito a largo plazo, que junto con una predicción acertada, permiten que la organización “surfee la ola”.

5. **Desaprender para transformar:** El cambio, en un entorno tan turbulento, no suele llegar de forma paulatina, suele ser un cambio brusco que rompe la realidad del momento. Para gestionar este tipo de cambios es necesario desaprender lo aprendido, dar pie a nuevos métodos y técnicas, pero sin olvidar el pasado, para no perder ese capital de conocimiento y experiencia.
6. **Liderazgo fuerte:** es necesario un líder capaz de tomar decisiones de riesgo.
7. **Crear cultura corporativa desde el principio** y desde el más mínimo detalle.

Las medidas para fomentar la cultura colaborativa que se están llevando a cabo en Adif son:

- La definición de un nuevo procedimiento de trabajo de Sistemas de Participación (SSPP).
- Elaboración de la propuesta de un nuevo concurso de innovación, para que los trabajadores presenten proyectos o ideas de mejora o resolución de problemas. Fomentando así su participación y motivación.
- Diseño de una sala de co-creación en el Centro de Tecnologías Ferroviarias, donde se colabora con otras entidades, para el desarrollo de retos y de proyectos innovadores.
- Los trabajadores crean e interactúan colaborativamente, a través de Comunidades en “Conecta 3.0” dentro de la Intranet; Adifpedia, espacio wiki para definir términos ferroviarios, Desarrollo Directivo, Modelo integrado DPO, etc.
- La formación de herramientas de *Desing Thinking* en los trabajadores.

MI ANÁLISIS DE LA CULTURA COLABORATIVA⁴:

³⁵ Como ya he explicado antes, Adif posee redes internas de comunicación y de participación para los trabajadores, que obtienen unos resultados muy buenos y que crean el sentimiento de identidad de marca en el trabajador.

La cultura colaborativa, es parte indispensable, en las organizaciones actuales. El entorno en el que se relacionan requiere de una sinergia de fuerzas e ideas entre sus trabajadores para construir juntos. No es el conocimiento individual lo que hace diferente a una organización, sino su conocimiento colectivo, el que pasa a formar parte de los recursos de la organización dejando de ser una capacidad individual. Este paso de capacidad a recurso tiene lugar gracias al uso de ese conocimiento colectivo, que es lo que es favorecido por una cultura colaborativa.

Pero, no únicamente el uso de esa capacidad, sino su uso orientado a la innovación es la clave del éxito. Un uso organizado y con sentido, es lo que pretende llevar a cabo Adif, utilizando la innovación como otra de las palancas del PT2020³⁶.

De esta forma vemos que la organización no activa sus palancas de forma aislada, sino de manera holística, con una sucesión de palancas que se ayudan mutuamente y que funcionan de forma conjunta como instrumento para ejecutar la estrategia y alcanzar los objetivos.

2.3.2.7. Plan de comunicación interna

Tanto el Plan de Comunicación, como el desarrollo de una cultura colaborativa, son instrumentos para conseguir una modernización digital y cultural empresarial. Favorecen el liderazgo que lleva a las personas a participar en un proyecto ilusionante, y herramientas que permiten una cultura cohesionada, una plantilla implicada y comprometida.

Uno de los principales problemas a los que se enfrenta una organización, es la falta de conocimiento de los trabajadores, sobre la estrategia empresarial, la misión, visión, objetivos, grupos de interés, etc. Esto lleva a un desconocimiento de los hechos más relevantes de la gestión empresarial, a la ausencia del “*Orgullo de pertenencia*”, a la desvinculación de los intereses personales y profesionales, y a una falta de sentimiento de prestigio y de identidad de marca.

Todos estos problemas han de ser paliados a través de una mejora de la comunicación interna. Adif en este caso ha desarrollado un Plan de Comunicación Interna, formado por un conjunto de herramientas que pretenden hacer partícipes a los trabajadores de la plantilla de los logros y ventajas de pertenecer a Adif, fomentan la participación, la motivación, el compromiso, la mejora de la imagen, la marca y la fidelización.

³⁶ Las palancas del PT2020 son las personas, la innovación y la transformación digital.

Un trabajador no tiene consciencia de pertenencia si no se siente incluido o tomado en cuenta en las decisiones de gestión. Es por eso, que la comunicación con los diferentes directivos, mandos intermedios, y trabajadores de cualquier categoría, es primordial. Han de conocer los valores, los objetivos, los resultados obtenidos, y cualquier dato relevante, que cree en ellos una sensación de familia que comparte, y no esconde.

Antes de implantar cualquier medida Adif ha realizado un análisis de empresas con condiciones similares. Los resultados de este benchmarking indican que hay barreras internas, en general, como:

- Solo el 5% de las personas suele conocer la estrategia.
- Se ha ido diluyendo paulatinamente el sistema de incentivos por objetivos.
- Los directivos, en termino generales no suelen dedicar tiempo a la comprensión y análisis de la estrategia.
- En conclusión, en general, solo el 10% de las organizaciones cumplen su estrategia.

Adif, consciente de ello ha querido poner remedio informando de las líneas estratégicas a la organización, motivando a los trabajadores y creando una “cultura de empresa”.

Para llevar a cabo la comunicación con los trabajadores, se establecen diferentes canales, entre ellos:

- Portal Intranet de comunicación para todos los trabajadores.
- Jornadas específicas o reuniones de comunicación.
- Talleres y seminarios.
- Newsletter de información.
- Carta o no, a través de tabloides.
- Los desayunos de empresa.

MI ANÁLISIS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA⁵:

El remar en una misma dirección no es posible si los trabajadores no luchan todos por lo mismo. La falta de rendimiento y eficacia, son consecuencias de la falta de motivación y comunicación. Por eso, el hacer sentir “importantes” a los trabajadores a través de la comunicación con ellos, debe ser un objetivo a alcanzar por organizaciones complejo-adaptativas que se muevan en entorno turbulentos. La comunicación debe ser ágil, veraz, directa, que aclare dudas y que alinee las acciones con la estrategia.

2.3.2.8. Estructura de la organización

Adif es una organización que desea ser puntera en lo que a la gestión del conocimiento se refiere. Da prioridad a la creatividad y a la participación como método de crecimiento de la empresa y por tanto, aplica la teoría de Nonaka y Takeuchi³⁷ de creación del conocimiento.

Como se ha planteado en el apartado de teorías aplicables a los recursos humanos, el método de creación de conocimiento de estos autores lleva a la implantación de una estructura hipertexto en la organización. Es el complemento necesario para alcanzar una buena gestión del conocimiento y aumentar la capacidad de anticipación y adaptación al cambio.

De manera formal, Adif no tiene implantada una estructura hipertexto en cada uno de sus departamentos. Sin embargo, en departamentos más focalizados en las personas en los cuales se da importancia a la colaboración y al trabajo en equipo, de manera inconsciente si se da este tipo de estructura.

Se incentiva la innovación y, para ello, fomentan la creación de equipos de trabajo donde reine la empatía y la solidaridad. En ellos se comparten experiencias y conocimientos de cada uno de los integrantes, y se crea un conocimiento conjunto y propio del equipo. Posteriormente, de los diferentes conocimientos e ideas creadas en los equipos se seleccionan los más acordes con las creencias y valores de la organización. Se tiene en cuenta la situación del momento y la estrategia a seguir, y se escogen los más afines a las mismas. Una vez han pasado por el estrato correspondiente a la base del conocimiento, se aplican en las actividades más normalizadas y rutinarias y, pasa de ser un recurso a una capacidad, a través de su uso continuado. El conocimiento se convierte en común para todos y aporta una nota de diferenciación y valor a la organización

El objetivo de la compañía es la expansión de este método de estructurar la creación del conocimiento a un mayor número de departamentos, y que se convierta en una estructura general en la organización. En principio, entre las nuevas palancas de la organización para la consecución de los objetivos siguen estando la innovación y las personas, por lo que cabe esperar una expansión de este método.

³⁷ NONAKA I. y TAKEUCHI H., "The knowledge-creating company: how japanese company create the dynamics of innovation", New York, Oxford University Press, pp.1-284

2.3.2.9. Cultura para mejorar la eficacia en la colaboración y trabajo en equipo

Dentro de este apartado, se engloban las medidas que favorecen el trabajo en equipo, el compartir habilidades e ideas y la eficacia de cualquier tipo de colaboración entre el personal.

- El Fondo documental de Innovación: colección de documentos de referencia y consulta relacionados con la innovación. La información es revisada y actualizada constantemente.
- Programa de coaching: trata de fomentar la proactividad, la responsabilidad y el compromiso con uno mismo, y en consecuencia, con la organización.
- El portal Formación TV y Cartelera de éxitos antes explicados.

Capítulo 3: Propuestas de mejora

Antes de nada es preciso dejar claro, que cualquiera de las propuestas aquí plasmadas es resultado de una opinión, como tal subjetiva, y de un conocimiento limitado al perímetro del trabajo de investigación. No obstante, en base al estudio y análisis llevado a cabo creo poder proponer medidas y mejoras con cierta coherencia y fundamento.

Como he dicho en la introducción del trabajo, el objetivo del mismo es la gestión de los recursos humanos en empresas al borde del caos. Por lo que cualquiera de las propuestas que realice estará enfocada a tal ámbito de la organización y deberán analizarse desde esa perspectiva.

Adif, como organización, es un ente complejo y dinámico, que como la mayoría de las organizaciones cuya actividad se mueve en entornos complejos y turbulentos, debe estar preparada para poder cambiar y adaptarse al entorno lo más ágil y rápidamente posible. Para ello, durante los últimos años, ha modificado la orientación de la estrategia y sus objetivos hacia una que da mayor importancia a la innovación, la tecnología y sobre todo a las personas, como clave del éxito.

Las técnicas y formas de actuar que han sido analizadas en el trabajo, son el reflejo de lo dicho anteriormente y, por eso, en base a ellas y a las propuestas teóricas que realizan numerosos autores, voy a proponer métodos y teorías aplicables que pueden ofrecer resultados positivos.

3.1. Balanced Scorecard

Concepto/breve descripción

Adif es una organización cuya estrategia y objetivos están orientados a la consecución de la calidad, prueba de ello son los numerosos reconocimientos que ha obtenido en relación con el modelo EFQM. Tiene como *prius* la calidad como excelencia y así lo demuestra en cada una de sus campañas, convenciones y conferencias. Es su seña de identidad y una de las partes más importantes de su cultura organizativa.

Es obvio que su estrategia tiene una clara orientación hacia la calidad, pero es necesario el empleo de un buen método de implantación de la misma. Mi propuesta está relacionada con el método Balanced Scorecard, en concreto con la perspectiva del conocimiento y aprendizaje, a pesar de que las cuatro perspectivas están interrelacionadas.

Es recomendable el desarrollo de indicadores que nos muestren el estado y efectividad de las técnicas relacionadas con el conocimiento y la formación. Por ejemplo, podrían ser efectivos controles periódicos de la asimilación de los cursos formativos, indicadores que midieran la capacidad de rotación de los trabajadores y estándares de calidad u objetivos a lograr en cada tarea que mostraran una aptitud del trabajador en relación a su puesto de trabajo.

Un buen indicador del desempeño puede ser que a principios de cada año se marquen unos objetivos personales y otros organizacionales, que como trabajador debes cumplimentar individualmente y en grupo. El control de la consecución de esos objetivos por parte de los trabajadores puede mostrar errores o fallos en la adaptación del trabajador, en su aptitud hacia esa tarea o en la relación que mantiene con la organización. Eso permitiría a la organización poder emplear recursos de manera eficiente y poder solucionarlo a tiempo o, si por el contrario, todos los indicadores son positivos, puede mostrar la necesidad de que la inversión de recursos sea menor, o que deba tener una intensidad y reparto diferente.

Ventajas

- Herramienta útil en la toma de decisiones pues nos permite conocer la situación actual
- Nos permite predecir la situación futura
- Nos permite marcarnos objetivos futuros y a través de indicadores medir su consecución.

- Nos permite conocer si las medidas y recursos formativos utilizados son eficientes o si por el contrario, deben mejorarse o sustituirse por otros.
- Anticipación a errores y fallos
- Empleo eficiente de recursos y capacidades.

Inconvenientes

- Dependiente de las contingencias en la predicción de futuro.
- Necesita de herramientas complementarias por si falla la predicción.
- Se obvian circunstancias o logros que no se pueden medir y que también son buenos indicadores del desempeño.

Condiciones previas para la implantación de la mejora

El BSC tiene en cuenta para el análisis de la situación actual y la predicción de la situación futura cuatro perspectivas: la financiera, la de procesos internos, la de los clientes y la del conocimiento y aprendizaje. El poder realizar un análisis real y completo requiere que la organización se comporte como un ente complejo adaptativo, es decir, que no esté formado por departamentos o áreas aisladas sino que la organización sea un todo interrelacionado. Que todos los miembros de la organización así como sus áreas de actividad estén alineados e íntimamente relacionados a través de sus funciones de conveniencia.

Para lograr esa unión, es necesaria una comunicación transversal con las mínimas barreras burocráticas e interdepartamentales, así como un objetivo global común que todos deben conocer y estar involucrados en el. Para remar todos en la misma dirección es imprescindible una cultura sólida y unívoca, conocida y compartida por todos.

Cumplimiento de Adif de las condiciones previas

De las condiciones previas Adif cumple con la importancia de las perspectivas así como el equilibrio necesario entre ellas. Además se implanta una cultura colaborativa y participativa de los empleados, a partir de la cual se les muestra la importancia que tienen para la organización y les hacen formar parte de la vida de ésta. Sin embargo, un cambio cultural, es un proceso largo que se desarrolla no como un cambio único y radical, sino como un proceso continuo que transforma hasta el más mínimo detalles. Por eso, es todavía pronto para hablar de una cultura colaborativa sólida, que es la base para el éxito del BSC. No obstante, la eliminación de barreras, y la extensión y actualización de los canales de comunicación es una realidad, lo que

nos permitiría aplicar técnicas que de forma específica tendrán éxito y constituirán un paso más hacia el BSC global.

3.2. Hoshin Kanri

Concepto/breve descripción

El Hoshin Kanri es un método que pretende mejorar la planificación y la utilización de los recursos. Cabe agregar que impulsa la acción colaborativa, la optimización de las tareas y la consecución de los objetivos.

Se parte de la definición de un objetivo global común que va a ser trasladado y adaptado a cada área o departamento de la empresa, en función de la especialidad de cada una. Es decir, el objetivo global se dividirá en objetivos específicos simplificados, cuya consecución se encargará a cada área. Estos objetivos se alcanzaran sin perder de vista la orientación única y común, por lo que este método tiene un carácter colectivista y participativo.

Este método facilita cumplir con los objetivos, permite ser más eficientes en el uso de los recursos y capacidades evitando desperdicios y, además, facilita el control de los resultados.

Ventajas

- Optimización de recursos y tiempo empleado.
- Se controlan y miden los resultados en la consecución de los objetivos
- Favorece la adaptabilidad
- Ayuda a implementar la estrategia en toda la organización.
- Simplificación de las tareas.
- Implantación de un objetivo global común

Inconvenientes

- Es indispensable una cultura muy fuerte y que esté asentada en la organización, sino requerirá un cambio cultural.

Condiciones previas para la implantación de la mejora

Un posible inconveniente de esta metodología, es que requiere para su aplicación de una cultura muy fuerte, de un sentimiento de pertenencia a la organización. Por lo que antes de poder aplicarlo, se debería analizar en qué punto se encuentra la cultura empresarial y si hay que

realizar una modificación de la misma. Es necesaria una cultura colaborativa en la que se favorezca el trabajo en equipo y, la responsabilidad y solidaridad interdepartamental.

El conocimiento de los valores y metas de la empresa, así como las directrices que guían a cada área o departamentos, son condición *sine qua non* pues para poder cumplir objetivos es necesario conocer cuál es el desempeño y cometido que tengo encomendado. Por tanto, es necesaria la definición de un Plan Estratégico claro, que junto con los valores y directrices guían el comportamiento, que posteriormente se controlará a través de indicadores que se deben definir e implantar (gestión estratégica)³⁸.

Además es necesario que en cada uno de los equipos se dé un liderazgo comprometido y responsable, ya que parte del éxito de este método depende del líder. Es el líder el que va a asumir la parte del objetivo que le corresponda a su departamento, se encargará de hacer partícipe a todo su equipo y no de trasladarle simples órdenes, sino un objetivo específico que coadyuva al logro del objetivo común, desempeñando la función de facilitador.

Para implementar este método de gestión, se utiliza la *X-matrices*, que consiste en un método de trabajo en el que se plantean los siguientes 4 pasos:

1. Se parte de la visión de la empresa, es decir, de los objetivos a medio-largo plazo (entre 3 y 5 años).
2. De lo que nos hemos puesto como metas a medio-largo plazo que es lo que vamos a llevar a cabo este año.
3. Se piensa en como lo vamos a hacer, que prioridades tiene la organización.
4. Por último, se decide cuando lo vamos a hacer y cuanto de lo que habíamos pensado vamos a realizar finalmente.

Del último paso se deriva la necesidad de identificar quienes van a llevar a cabo lo acordado, es decir, que departamento se va a encargar de cada tarea. La elección no es aleatoria sino que es en función de la especialidad de cada área.

³⁸ Los KPIS son los indicadores de consecución de objetivos que hay a todos los nivel (estratégicos, medio y operacional). Adif tenía como objetivo del PT2020 la implantación de 169 KPIS, a diferentes niveles de actuación, que midieran los resultados en el alcance de los objetivos estratégicos.

Cumplimiento de Adif de las condiciones previas

En el caso de Adif, la cultura empresarial es clara al respecto, se apoya en la comunidad y en los trabajadores haciéndoles partícipes de sus decisiones, fomentando la colaboración. No obstante, es necesario un nivel de implantación cultural importante y generalizado en toda la empresa, es necesario que todos los departamentos estén alineados. En consecuencia, creo primordial trabajar en primer lugar en la asunción, aceptación y alineación de todos los trabajadores con la cultura colaborativa, y posteriormente intentar implementar esta metodología.

Respecto a la alineación de la organización con el objetivo común, se puede considerar un derivado de la cultura ya que si se hace partícipe a todos los trabajadores en la actividad de la empresa y se les demuestra la relevancia que tienen cada uno de ellos en el logro del éxito, se crea un orgullo de pertenencia que les permitirá estar en sintonía con el objetivo global, remarán por y para la organización porque sentirán que también lo están haciendo para ellos mismos.

En este sentido Adif, cuida a sus trabajadores reconociendo sus éxitos a través de las plataformas de la organización (desde la web oficial de Adif, como convenciones y congresos, hasta concursos). Además favorece su participación en la toma de decisiones, fomenta sus ideas creativas e innovadoras y se crean espacios de escucha en los que el empleado siente que se atienden sus demandas.

En relación a la definición clara de las tareas, es un objetivo conseguido en Adif, gracias entre otras cosas, a una técnica novedosa que consiste en lo siguiente: los trabajadores a través de videos que cuelgan en la plataforma digital, dejan constancia de la labor que realizan, explican las tareas que llevan a cabo y explican en que consiste su día a día. Es una buena forma de conservar el conocimiento y de ahorrar recursos y tiempo en explicar a los nuevos empleados cuál es su actividad.

3.3. Diferenciación/Integración

Concepto/ Breve descripción

Vinculado directamente con el método *Hoshin Kanri*, están los conceptos de diferenciación y de integración de las actividades. Otra de mis propuestas para la mejora de la cultura colaborativa y de la participación de los empleados en las actividades de la empresa, está relacionada con estos dos términos.

Parece contradictorio que para que los empleados remen a favor del objetivo común haya que diferenciar objetivos y actividades en función de áreas, departamentos y grupos de trabajo. Pero es necesario para un ente complejo-adaptativo que las funciones de cada elemento de la organización queden bien claras y diferenciadas. Sin embargo, para evitar que la autonomía se convierta en un arma contra la organización, a la vez que se diferencian actividades deben integrarse unas con otras. Con integración debe entenderse, la interrelación entre actividades que hace que se necesiten unas a otras para poder desarrollarse, son específicas y concretas pero a la vez interdependientes y con un objetivo común.

Ventajas

- Mejor distribución de recursos
- Mayor eficiencia
- Disminución de los desperdicios sobre todo de tiempo
- Asegura un conocimiento especializado y adaptado para la toma de decisiones

Inconvenientes

- Que cada grupo tome una dirección diferente
- La autonomía dada a los trabajadores se puede volver en contra de la empresa

Condiciones previas para la implantación de la mejora

La diferenciación requiere de un conocimiento de la organización, de sus directrices, valores y objetivos, así como sus formas de actuar. Además del conocimiento del departamento, área o grupo concreto, de sus integrantes y de las técnicas y métodos de trabajo. Para ello el conocimiento debe ser conjunto, debe ser un conocimiento común en la organización, que se origina a través de compartir experiencias e ideas, es decir, a través de una buena comunicación.

A su vez, una buena integración requiere que se baje la estructura organizativa jerárquica lo máximo posible y que se desarrollen unos canales de comunicación muy potentes. Como en la base de cualquier relación social de un individuo en un grupo, para sentirse integrado es esencial la comunicación con los miembros de ese grupo. Pues esto trasladado a la organización, quiere decir que para que los diferentes grupos de trabajo se ayuden, esperen, apoyen y colaboren debe existir un ambiente positivo, empatía y una buena comunicación.

Cumplimiento de Adif de las condiciones previas

Como he comentado en la propuesta anterior la condición de Adif respecto a diferenciación de actividades es buena, pues se identifican de forma clara y concreta cada una de ellas, además de estar simplificadas siguiendo la estrategia de simplificar lo complejo para hacerlo más accesible y poder ser más ágil y efectivo.

La estructura social de la organización se divide en tres niveles: directivo, estructura de apoyo y nivel operativo, y dentro de cada nivel se desarrolla otra estructura piramidal, por lo que es un modelo muy Taylorista. Esta condición es desfavorable para la integración de las actividades de la empresa, pues existen muchas barreras y escalones entre departamentos, así como demasiados niveles de toma de decisión que reducen la agilidad y la adaptabilidad a las condiciones del entorno.

En Adif los canales de comunicación son amplios y actuales, ya que la mayoría de ellos dependen de las redes, que es la tecnología del momento. No obstante me referiré a ellos más detenidamente en la siguiente propuesta.

3.4. Ampliar canales de comunicación

Concepto/breve descripción

Fomentar las tecnologías de la comunicación a través de la creación de páginas web, foros, videos o chats que pongan en contacto a los trabajadores, es de vital importancia, no obstante, no debe olvidarse el modo tradicional de comunicarse y conocerse.

Mi propuesta consiste en fomentar encuentros personales, más contacto humano real que, aunque es más complicado que tenga lugar, cuando se consigue el efecto es mucho mayor y de mayor calado temporal. Por ese motivo, creo que debería darse relevancia a los espacios comunes, a las reuniones informales y a los momentos de convivencia fuera del horario laboral.

En concreto un espacio común agradable, con comodidades para quedarse, a no marcharse a “tomar el café” fuera en grupos cerrados. Así se comparte tiempo, aumenta la familiaridad y finalmente se es más propenso a comunicarse.

Por su parte las reuniones informales, ayudan a eliminar ese miedo a comunicarse, esa timidez o reparo a no ser aceptado o juzgado dentro del propio equipo de trabajo. La naturalidad y espontaneidad aumentan la confianza en uno mismo y en los demás, así como se relaja el ambiente. Todo esto, sin olvidar que hay reuniones y encuentros que requieren de una seriedad

y un formalismo inevitable, pero mientras pueda no ser así y se obtengan resultados positivos, hay que favorecer la informalidad y la cercanía entre las partes.

Por último, hago referencia a la relación fuera del horario laboral con lo que me estoy refiriendo a las jornadas de convivencia que están en auge últimamente. Es evidente que todos somos diferentes dentro y fuera del trabajo, pero el objetivo es que esa diferencia sea mínima, ya que eso va de la mano de sentirse a gusto en el trabajo y tener un sentimiento y orgullo de pertenencia. Por este motivo, favorecer que los trabajadores se conozcan fuera del horario laboral, fuera de la estructura física y social que hay dentro de una organización es recomendable. Un ejemplo de ello, son las salidas a lugares de desconexión como el monte o casas rurales para practicar dinámicas de grupo que sean sobre todo divertidas. Los empleados deben quitarse las máscaras y sentirse lo más relajados posibles para que muestren la mayoría de su potencial humano y profesional.

Para favorecer la participación de todos los empleados, Adif puede ofrecer servicios de guardería o actividades para los niños durante la duración de la jornada, así como cualquier facilidad relacionada con transporte para quien lo necesite. Los empleados tienen que sentir que no es un inconveniente o que supone un problema para ellos participar.

Ventajas

- Favorece la comunicación informal
- Ayuda a crear empatía y relaciones entre los trabajadores
- Fomenta el trabajo en equipo y la solidaridad
- Aumenta la eficiencia, eficacia y efectividad del individuo y del grupo
- Favorecen al implantación de una cultura colaborativa

Inconvenientes

- Es esencial la voluntad de los empleados
- La dificultad de disponibilidad que suponen las jornadas de convivencia fuera del horario laboral
- Actitud abierta y participativa de los trabajadores.

Condiciones previas para la implantación de la mejora

Es necesario para la implantación de estas medidas, disponer de espacio suficiente dentro del edificio para poder habilitar esas zonas comunes. Además de un buen ambiente previo que

empuje a quedarse en ese lugar y favorezca la comunicación entre empleados que no se conocen previamente.

En cuanto a las jornadas de convivencia es primordial una actitud proactiva al cambio, y abierta, para poder mostrarse los trabajadores tal como son.

Cumplimiento de Adif de las condiciones previas

En cuanto al espacio necesario, Adif dispone del suficiente para poder instalar esas nuevas áreas de descanso y comunicación. Y respecto a la actitud de los empleados, creo que por su nivel de participación en la formación que proporciona la empresa, así como el grado de participación en los concursos, parecen poseer una actitud activa y participativa. Tienen ganas de formar parte de la empresa y de entrelazar lazos con ella y, consecuentemente, con sus compañeros, por lo que entiendo que serían partidarios de formar parte de las jornadas de convivencia.

3.5. Aumento de la participación

Concepto/ breve descripción

Como he dicho, en entornos turbulentos donde el cambio es una constante, la creatividad y la innovación son indispensables ya no para el éxito, sino para la supervivencia de la organización. Adif favorece el trabajo en equipo y el *feedback* entre trabajadores, de ideas y opiniones, prueba de ello son los certámenes que organiza anualmente para premiar las ideas innovadoras más alineadas con la estrategia de la organización y útiles en su aplicación. Como premio se les otorga reconocimiento en la organización a través de las plataformas digitales, así como un trofeo simbólico del éxito alcanzado.

Estoy de acuerdo con que ese método es una buena idea para hacer partícipe a los empleados de las actividades de la empresa, es una forma de asentar la cultura colaborativa. Sin embargo considero, que la motivación que pueden experimentar los trabajadores para participar en estos concursos no es suficiente. Aunque es cierto que Adif es una entidad pública empresarial por lo que los premios deben ser acordes con su condición de entidad pública, sin embargo, es cuestión de estudiar las posibilidades (descuentos en museos, teatros, conciertos o diversos eventos de carácter público) y centrarse en aumentar la motivación para participar.

Otra opción para aumentar la participación, es centrarse en mejorar lo que es el trabajo en equipo. En muchas ocasiones es complicado formar un equipo de personas afines y que respeten sus roles. Pero además los miembros del equipo deben ser capaces de mantener la ilusión por el proyecto y maximizar su desempeño.

El desarrollo de un proyecto o una idea innovadora es una carrera de fondo que requiere de constancia, responsabilidad y esfuerzo durante un largo periodo de tiempo. Por este motivo los métodos de trabajo en equipo son una pieza clave para el éxito de ese proyecto. En mi opinión, una de las mejores técnicas de trabajo para realizar tareas que requieren de colaboración e imaginación es el *Desing thinking*.

Ventajas

- El desarrollo de un proyecto deja de ser rutinario y pesado, y se convierte en creativo, visual y participativo.
- Fomenta la parte visual y lúdica del trabajo, y con ello la naturalidad y la espontaneidad.
- Convierte la intangibilidad de las ideas, en elemento tangibles que pueden verse y palparse lo que permite ser más conscientes a los trabajadores de lo que están haciendo.
- Aumenta el rendimiento y la motivación de los trabajadores.

Inconvenientes

- No es tarea fácil llegar a implantar esta técnica, ya que primero se debe trabajar mucho en el equipo, es necesario crear una confianza y empatía entre sus miembros

Condiciones previas para la implantación de la mejora

Para poder implantar este método de desarrollo de ideas y proyectos, es necesario pertenecer a un grupo, y sentir que perteneces a él, en primer término. Posteriormente, tener la suficiente empatía y confianza con los miembros del equipo como para compartir experiencias y conocimientos. Los participantes del proyecto deben respetarse y para ello deben conocerse.

Cumplimiento de Adif de las condiciones previas

Adif creo que dispone de equipos suficientemente maduros, con personas conscientes de lo que supone trabajar en equipo y la generosidad que esto requiere. Ya favorecen el intercambio de ideas y experiencias entre los trabajadores a través de otras vías, como con la Plataforma

Digital, por lo que no debe resultar muy difícil crear ese ambiente colaborativo y de comunicación entre empleados.

3.6. Estructura simbólica

Concepto/breve descripción

Otra propuesta tiene relación con la estructura social de la organización. En efecto, anteriormente he expresado mi inclinación ante una estructura hipertexto en lo que a creación y gestión del conocimiento se refiere. Sin embargo, me gustaría destacar las teorías simbólicas para las estructuras sociales.

En primer lugar, se diferencian de las teorías modernistas, en que estas ven las estructuras como entidades, elementos y objetos, mientras que las teorías simbólicas consideran que las estructuras son creaciones humanas, se trata de Work In Progress, que surgen de la interacción entre los elementos de la organización, es decir, es fruto de la colectividad.

Los simbólicos creen que ante cualquier estructura, barrera o jerarquía, surgen lo que denominan “comunidades de prácticas” que es el aprendizaje proveniente de la interacción. Este tipo de aprendizaje espontáneo y que se superpone a cualquier estructura fija y determinada se debe fomentar y no intentar institucionalizarlo sino dejar que se desarrolle y no ponerle trabas.

Ventajas

- Pone el foco en las rutinas y en la improvisación, que cree que juntos crean un equilibrio que favorece la eficiencia de los recursos y del tiempo.
- La rutinización favorece la creación de capacidades propias y aumenta el valor de la empresa, a la vez que la improvisación favorece la adaptabilidad, la innovación y el cambio.

Inconvenientes

- Demasiado idealista y muy difícil de conseguir.

Condiciones previas para la implantación de la mejora

Este tipo de estructura es una mezcla equilibrada entre la estructura necesaria para rutinizar procesos y actividades, y la ausencia de barreras y niveles excesivos para favorecer la interacción espontánea y poder inyectar la improvisación a la rutina

Cumplimiento de Adif de las condiciones previas

Como he dicho anteriormente, considero que la dificultad que tiene Adif en estos casos es la estructura excesivamente jerarquizada que tiene. Por lo que lo primero que debería llevar a cabo es intentar bajar todo lo que pueda sus niveles jerárquicos, y se verá beneficiada en temas de comunicación, flexibilidad, adaptabilidad, participación y motivación.

La estructura es el esqueleto de la organización y como tal, reflejo de la cultura implantada. Teniendo en cuenta esto, sería necesario un cambio cultural que acompañara la reestructuración de la organización.

3.7. Mapa de talento

Concepto/breve descripción

En una empresa tan grande como Adif es de vital importancia el talento de sus trabajadores, sin embargo, debido a su tamaño suele estar distribuido por diferentes niveles, departamentos y grupos. Es necesario saber dónde se localiza el talento para poder hacer uso de él cuándo sea necesario.

Por eso, mi propuesta es realizar un mapa de distribución de talento, que especifique los conocimientos, ideas y experiencia de cada trabajador y donde se sitúa y la función que desempeña, para poder contactar con él en caso de necesitarle, y así poder agilizar y flexibilizar la toma de decisiones y la solución de problemas. Al fin y al cabo, lo que se pretende es crear un equipo auto-organizado, en el que cada uno tenga su función y sus conocimientos, pero que por cualquier contingencia se permita su desplazamiento a otro departamento o que lleve a cabo una actividad que no es la que suele realizar.

Ventajas

- Aumenta la agilidad en la toma de decisiones.
- Aumenta la efectividad en el uso de recursos y capacidades.
- Ayuda a aumentar la calidad de las actividades.

Inconvenientes

- Es difícil ubicar e identificar cada empleado, así como la experiencia y el conocimiento que posee.

- No debe haber barreras interdepartamentales.

Condiciones previas para la implantación de la mejora

Es necesario el conocimiento de los trabajadores, así como de su labor desempeñada. Además la coordinación interdepartamental es indispensable para poner en contacto a los diferentes trabajadores que sean necesarios en cada momento. Los canales de información y comunicación deben ser rápidos y eficaces. También debe haber una base de cultura colaborativa que favorezca la participación de los trabajadores y el trabajo en equipos espontáneos que se creen en función de las necesidades. Debe primar el objetivo global común, al objetivo de cada departamento.

Cumplimiento de Adif de las condiciones previas

Los canales de comunicación de Adif son amplios y efectivos, además del conocimiento de los trabajadores que se ve favorecido por la plataforma digital en la que suben videos de las actividades que llevan a cabo. Sin embargo, debido a su estructura social, las barreras entre niveles, departamentos y grupos de trabajo existen y deberían minimizarse para que un equipo auto-organizado funcione como se pretende. Una vez más la estructura es un impedimento para la aplicación exitosa de una medida con carácter colectivista.

3.8. Laboratorio de ideas

Concepto/breve descripción

Adif como organización fomenta y favorece la creación de ideas y la innovación, pero lo hace a través de mecanismos internos, como son los concursos o, directamente, a través del departamento de innovación. Este tipo de mecanismos son lentos debido a la burocracia y formalismos que deben superar.

Mi propuesta para agilizar los trámites y facilitar la creación e implantación de nuevas ideas, es crear un Laboratorio (Lab) de ideas, como organismo externo a la organización para evitar las barreras formales, pero relacionado con la misma para garantizar la efectividad.

Este Lab proveería al empleado que proponga una idea novedosa y factible, del dinero y los mecanismos necesarios para su implantación en un corto periodo de tiempo en la organización.

Ventajas

- Aumenta la rapidez de implantación
- Favorece la participación
- Fomenta la motivación de los empleados al ver los frutos de su trabajo y creatividad.

Inconvenientes

- Es una medida costosa que requiere de una inversión monetaria alta por parte de la organización

Condiciones previas para la implantación de la mejora

Es necesaria una solvencia económica de la empresa, pues requiere una inversión monetaria alta. Además debe fomentarse la innovación y la creación de ideas entre los trabajadores, a la vez que se favorece la participación de los mismos en la vida de la organización.

Al ser una inversión grande, la organización debe tener seguridad de que va a ser amortizada, es decir, que los empleados van a tomar parte del nuevo proyecto. Esto implica la utilización de incentivos y motivaciones para que los trabajadores se sientan atraídos por la ideas de participar.

Cumplimiento de Adif de las condiciones previas

En Adif se fomenta la participación, así como se premia la creatividad y la innovación. Los trabajadores deben estar todavía más concienciados de la importancia de la innovación, para que vean el laboratorio de ideas como una herramienta que facilita el objetivo común. En conclusión, Adif tendrá que aumentar la publicidad sobre la nueva inversión, dar charlas y conferencias para informar a los trabajadores de en qué consiste y de los beneficios que supone, así como motivar su participación a través de incentivos.

Los incentivos pueden estar relacionados con las competencias que se tendrán en cuenta para el porcentaje de sueldo variable o para posibles ascensos.

3.9. Cursos de digitalización

Concepto/breve concepto

La plantilla de Adif tiene una edad media superior a los 50 años, lo que indica que está envejecida. La tecnología y la digitalización están a la orden del día en todo el mundo

empresarial, y por supuesto, en Adif. Por este motivo, es necesario que sus trabajadores tengan conocimientos básicos sobre esta materia para poder desenvolverse en su puesto de trabajo.

De forma adicional, en los últimos meses la amenaza del Covid-19 ha hecho que muchas de las empresas españolas deban funcionar a través de teletrabajo, algo que enfatiza aún más la necesidad de estar al día en tecnologías.

En consecuencia, mi propuesta es ampliar los cursos relacionados con la digitalización del trabajo, para poder estar preparados y conocer las tecnologías que permiten el desarrollo del trabajo vía online.

Ventajas

- Favorece la digitalización más rápida del trabajo
- Aumenta el conocimiento de los trabajadores sobre tecnologías
- Aumenta la capacidad de adaptación

Inconvenientes

- Debido a la media de edad puede ser más lenta su implantación
- La despersonalización de la enseñanza

Condiciones previas para la implantación de la mejora

Es necesario un soporte electrónico fuerte, es decir, se debe disponer de un software capaz de soportar la digitalización del trabajo. Además requiere de una transmisión de la información y del conocimiento, clara y sencilla que pueda llegar a todos los trabajadores.

Cumplimiento de Adif de las condiciones previas

Adif dispone de la plataforma digital capaz de soportar ese aumento de utilización de la red para el desempeño del trabajo. Además de una amplia gama de cursos sobre tecnologías a disposición de sus trabajadores, que solo debe poner al día de las nuevas circunstancias. Los empleados podrán medir su progreso y demostrarlo a través de simulaciones.

CUADRO RESUMEN DE PROPUESTAS DE MEJORA⁶

Concepto	Principal ventaja	Principal inconveniente	Condiciones previas	Cumplimiento de las condiciones previas
Aplicar el BSC para la implantación de la estrategia	Objetivos claros, interrelacionados, medibles y ligados a los planes de acción	Dependiente de las contingencias	-Buenos canales de comunicación -coordinación interdepartamental -cultura colaborativa -KPIs suficientes y efectivos	-La cultura es colaborativa pero es necesario más tiempo para su extensión total -Buenos canales de comunicación
Aplicar el método Hoshin Kanri para implantar la estrategia	Simplificación de las tareas sin perder de vista el objetivo común	Es necesaria una cultura colaborativa muy sólida y fuerte	-cultura colaborativa -conocimiento del objetivo común -Comunicación clara de las tareas a realizar -KPIs suficientes y efectivos -liderazgo comprometido	-Adif favorece el participación y colaboración, pero es necesario que madure la cultura - Buenos canales de comunicación -KPIs adecuados -Favorece el liderazgo colaborativo
Diferenciación/integración de las actividades	Aumento de la agilidad, flexibilidad y adaptabilidad	Puede dar lugar a una autonomía que aleje a los grupos del objetivo común	-Preferencia por una estructura orgánica -conocimiento de las actividades encomendadas a cada uno -Buenos canales de comunicación -Cultura colaborativa	-Estructura jerarquizada -Buenos canales de comunicación
Fomentar la comunicación tradicional, el contacto directo, y áreas específicas de descanso	Favorece el trabajo en equipo y la empatía y la solidaridad entre los trabajadores	Dificultad para cuadrar horarios y disponibilidades	-Espacio suficiente para crear un área específica de descanso dentro de la oficina -Motivación y actitud participativa de los trabajadores	-Disponibilidad de espacio suficiente -Actitud de los trabajadores proactiva al cambio y colaborativa
Implementación del <i>Desing Thinking</i>	Aumenta la motivación de los trabajadores y fomenta su creatividad e ideas innovadoras	Requiere de mucho trabajo en equipo	-cultura colaborativa -Buena comunicación -Conocimiento de los trabajadores -Sentimiento de pertenencia al grupo	-Equipos maduros -Se favorece el trabajo en equipo -Actitud participativa de los empleados
Estructura simbólica	Favorecen las interacciones espontáneas y la improvisación	Demasiado idealista	Requiere de estructura necesaria para rutinizar procesos, y ausencia de barreras para inyectar improvisación	-Posee una estructura jerarquizada que no favorece la interacción espontánea
Mapa de talento	Agilidad en la toma de decisiones y aumento de la eficiencia en el uso del talento	Dificultad para ubicar a todos los trabajadores y su actividad	-Canales de información rápidos y eficaces -Conexión interdepartamental -Conocimiento de los trabajadores y de su labor	-Buenos canales de comunicación -Existen barreras interdepartamentales -Conocimiento de la labor de los trabajadores
Laboratorio de ideas	Favorece la innovación y la creatividad	Alto coste económico	-Fuentes financieras suficientes -Tener extendida una cultura de la innovación -Motivación de los trabajadores	-Fomenta la innovación y las creación de ideas, pero deberá aumentarla a través de incentivos -Tiene que dar visibilidad a la nueva inversión
Cursos de digitalización	Aumenta el conocimiento sobre tecnología y favorece la adaptación a la situación actual	Lenta implantación y despersonalización de la enseñanza	-Software potente que sostenga el nuevo método de trabajo -Transmisión clara y sencilla de la información	-Dispone del software adecuado -Buena trayectoria en cursos de formación

Capítulo 4: Conclusión

Como ha sido evidente a lo largo del desarrollo del trabajo, así como en la formulación de las propuestas de mejora, las bases de cualquier empresa que gestiona al borde del caos es la cultura. Todas las técnicas, métodos y modelo aplicables necesitan como base una cultura colaborativa y participativa, que acompañada por otros cambios, como la estructura social, la estrategia, la implantación de la misma y la medición de los resultados, dan lugar al éxito de la empresa que surfea la ola.

Es un proceso complejo y largo, cuya implantación absoluta es en muchos casos idealista. Sin embargo, sí es posible orientar la organización y todo lo que ella conlleva hacia ese fin, dentro de las posibilidades y medios de la organización. Lo importante es que la organización como ente y los miembros de la misma, estén dispuestos a eliminar las barreras y obstáculos que se pongan en el camino para conseguir una organización que gestiona con éxito el caos.

Actualmente estamos viviendo una circunstancia extraordinaria, que ha echado por tierra las estrategias de multitud de organizaciones, que ni por asomo podían prever un acontecimiento como este. Sólo empresas con procesos ágiles y flexibles, y una actitud proactiva al cambio han conseguido sortear el obstáculo del Covid-19, a pesar de las consecuencias económicas inevitables, han disminuido considerablemente el impacto de esta contingencia.

El futuro es una incertidumbre y hoy más que nunca, somos conscientes de la falta de seguridad absoluta de las previsiones a medio y largo plazo. Este es un verdadero entorno de caos, que sólo sabrán gestionar las organizaciones que cumplan con muchas de las teorías y propuestas aquí plasmadas.

Anexos

Anexo 1: tablas y gráficos

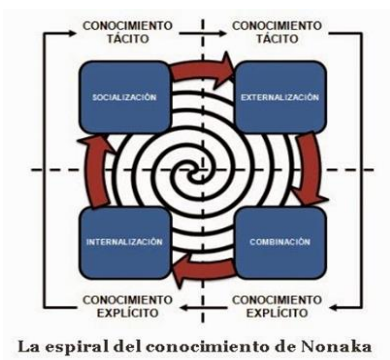
Figura 1.1. Diferencias entre conocimiento tácito y explícito

DIFERENCIAS ENTRE CONOCIMIENTO TÁCITO Y EXPLÍCITO	
Conocimiento tácito	Conocimiento explícito
<ul style="list-style-type: none">☐ Subjetivo☐ Conocimiento de la experiencia (cuerpo)☐ Conocimiento simultáneo (aquí y ahora)☐ Conocimiento análogo (práctica)	<ul style="list-style-type: none">☐ Objetivo☐ Conocimiento racional (mente)☐ Conocimiento secuencial (allá y entonces)☐ Conocimiento digital (teoría)

Figura 1.2. Las cuatro formas de conversión del conocimiento



Figura 1.3.Espiral de creación del conocimiento



La espiral del conocimiento de Nonaka

Figura 1.4. Estructura de una organización hipertexto
 Nonaka y Takeuchi (1995)

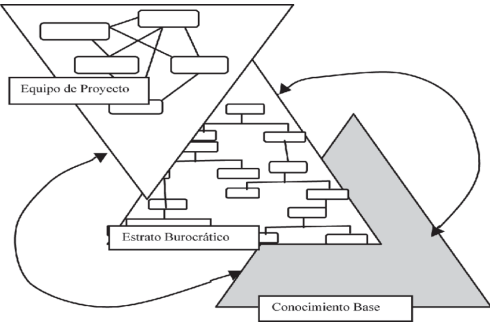


Figura 1.5. Competencias esenciales



Figura 1.6. Tres variables del Desing Thinking



Figura 1.7. Herramientas para desarrollar el Design Thinking

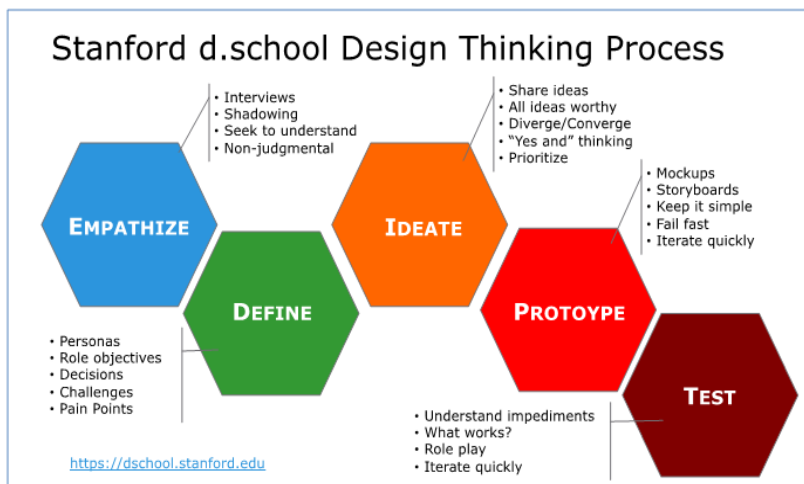


Figura 1.9. Fases del desarrollo de equipos según Tuckman

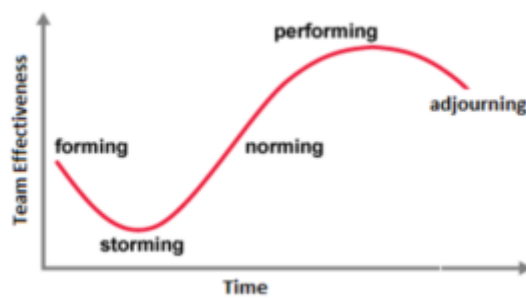


Figura 1.10. Fases del Ciclo Deming

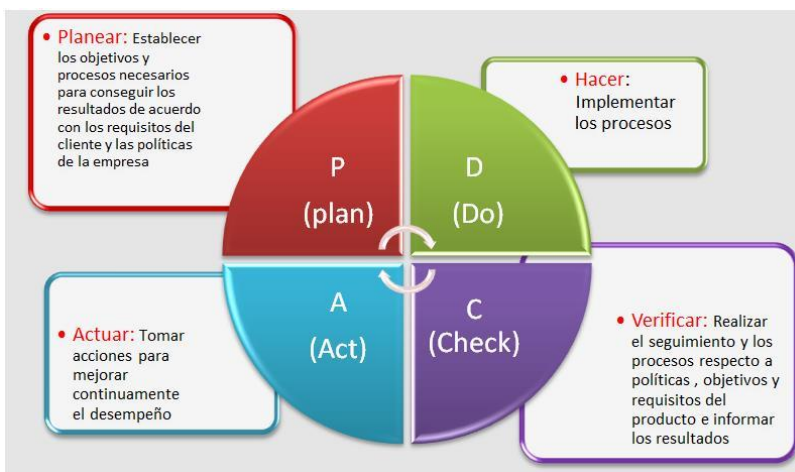


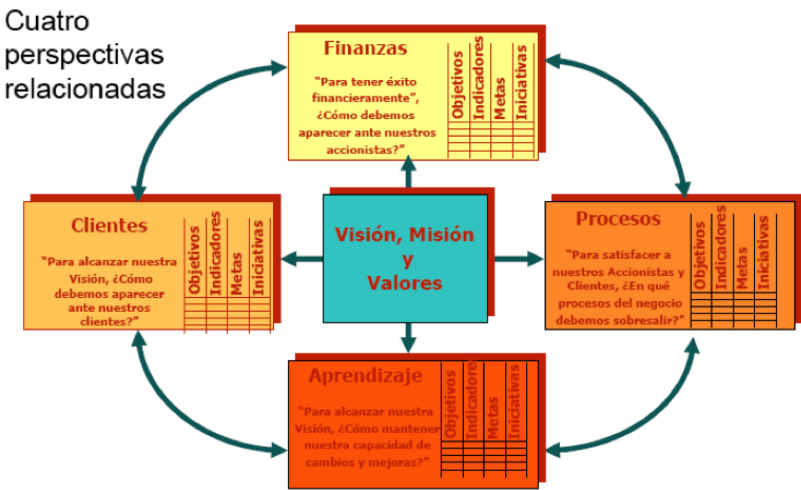
Figura 1.12. Sellos de calidad del modelo EFQM



Figura 1.13 Modelo EFQM 2020



Figura 1.14. Las cuatro perspectivas del BSC

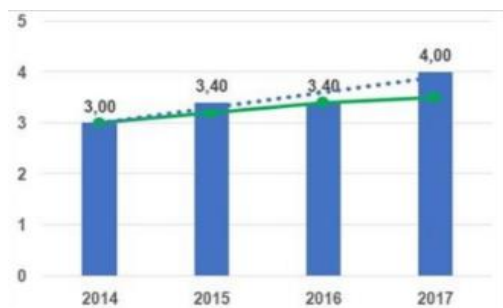


A network diagram with a central node labeled 'Academy' connected to several other nodes: 'Academy of Leadership', 'Academy of Innovation', 'Academy of Entrepreneurship', 'Academy of Design', 'Academy of Technology', 'Academy of Business', 'Academy of Arts', 'Academy of Sciences', 'Academy of Sports', 'Academy of Health', 'Academy of Environment', 'Academy of Society', 'Academy of Culture', 'Academy of Religion', 'Academy of Philosophy', 'Academy of Law', 'Academy of Medicine', 'Academy of Agriculture', 'Academy of Industry', 'Academy of Commerce', 'Academy of Finance', 'Academy of Education', 'Academy of Research', 'Academy of Development', 'Academy of Innovation', 'Academy of Entrepreneurship', 'Academy of Design', 'Academy of Technology', 'Academy of Business', 'Academy of Arts', 'Academy of Sciences', 'Academy of Sports', 'Academy of Health', 'Academy of Environment', 'Academy of Society', 'Academy of Culture', 'Academy of Religion', 'Academy of Philosophy', 'Academy of Law', 'Academy of Medicine', 'Academy of Agriculture', 'Academy of Industry', 'Academy of Commerce', 'Academy of Finance', 'Academy of Education', 'Academy of Research', 'Academy of Development'. The nodes are represented by hexagons with icons of people, and they are interconnected by lines, forming a complex web.

Year	Average Number of Employees per Company
2014	75,40
2015	71,80
2016	88,40
2017	81,90
2018	89,80

Year	Average number of employees
2014	82,30
2015	83,80
2016	84,50
2017	84,30
2018	85,30

Gráfico 1.18. Satisfacción con el modelo EFQM



Anexo 2: Más sobre competir al borde del caos

2.1. El cambio

En el entorno inestable, en el que compiten las empresas³⁹, es imprescindible manejar el cambio. Eso, forma parte de la gestión “al borde del caos”.

Gestionar el cambio, en un primer momento consiste en reaccionar a él, pero eso es una actitud reactiva, y no nos sirve para poder surfear esa cresta de la ola. Es imprescindible, como segundo paso, anticiparse al cambio, entendiendo por tal, el tener una idea de lo que es probable que ocurra y luego prepararse para ese futuro.

El nivel máximo de manejo del cambio es el de liderarlo, es decir, crear el cambio al cual los otros deben adaptarse, y componer el ritmo⁴⁰ de ese propio cambio.

2.2. La estrategia

Competir al borde del caos consiste en combinar las dos partes de la estrategia, es decir, saber adónde se quiere ir y cómo llegar hasta allí. Las características de esa estrategia son:

- **Imprevisible:** no consiste en planificar una propuesta y saber cómo se desarrollará, debido a que el futuro es demasiado incierto como para planificarlo.

³⁹ Posteriormente hablaremos más en profundidad, del entorno en el que se mueve la empresa que nos sirve como ejemplo práctico.

⁴⁰ Más adelante hablaremos con mayor precisión del significado de ritmo dentro de una organización.

- **Ingobernable:** consiste en planificar estrategias basadas en la unidad empresarial, y no en las oficinas centrales de la organización, es decir, en los directivos.
- **Ineficaz:** Competir al borde del caos, es introducirse en mercados debidos e indebidos, acertar y equivocarse, por lo que la eficacia a corto plazo no está garantizada.
- **Previsora:** Significa estar dispuesto a anticipar y en ocasiones liderar el cambio.
- **Continua:** No consiste en acciones inconexas sino en una periodicidad de medidas.
- **Variada:** variedad de medidas en diferentes escalas y niveles de riesgo.

2.3. Estructura

La estructura empresarial determina, la rapidez y eficiencia, efectividad, y en último término la eficacia con la que se responde a los cambios.

Es fácil caer en la trampa de una excesiva burocracia, con una estructura muy jerárquica, con muchos escalones verticales, y con unas barreras comunicativas enormes. O por el contrario, caer en la trampa del caos, en la cual caen los managers que consideran las estructuras un límite a la libertad, creatividad y flexibilidad. Pero el problema reside en la consideración que pueden llegar a tener los clientes y competidores de estas organizaciones, como empresas incoherentes o que faltan a sus promesas.

La opción ideal, la que te permite navegar “al borde del caos”, es la de tener una estructura básica que te permita un **cierto orden** y rutinización de actividades que dan vida a la actividad, junto a una **comunicación intensa y en tiempo real** a niveles integrales, verticales y horizontales. Estas características permiten al personal comprometerse en conductas mucho más complejas y adaptativas.

Estas estructuras óptimas, permiten mantener cierto orden y una flexibilidad para improvisar y estar a la altura del entorno cambiante. Toda la organización debe tener **isomorfismo** con el entorno, pero la estructura, que es como la columna vertebral es imprescindible que esté preparada para situaciones complejas y turbulentas

2.4. Improvisación

Las empresas improvisadoras tienen tres rasgos fundamentales: la cultura adaptativa, las semiestructuras y una comunicación en tiempo real.

La semiestructura, es un contexto empresarial de pocas reglas, pero las que hay son muy rígidas. Por ejemplo, las organizaciones actuales son conscientes de la dificultad de fijar las prioridades. Por eso, una vez establecidas, se mantienen y se asegura que todos los trabajadores las conozcan y trabajen siempre respetándolas.

“La comunicación es un estilo de vida” afirma el director ejecutivo de Cruising.

Pues bien, la comunicación en empresas que compiten al borde del caos debe ser intensiva, extensiva, pero sobre todo integral y continua. Comienza en los grupos, y pasa a otro nivel al formar los equipos de trabajo o a partir de grupos.

Es ese punto de comunicación, el que merece atención para muchos managers, debido que para dar una respuesta rápida, eficaz, y que se adapte a las necesidades del entorno, es necesario una acción integral en la misma dirección. No vale que el grupo de ingenieros de parte de una posible solución, los de marketing desarrollen una campaña según sus criterios únicos o que los técnicos de producción por su cuenta contacten con los proveedores que crean adecuados.

Antes era un deshonor, utilizar las ideas de otro, ahora no. Se trata de crear una idea común, un impulso único con una sola orientación pero que cubra todas las ramas de la organización, un impulso unidireccional multidisciplinar. Así la respuesta será única y será coherente en todos sus aspectos con las necesidades del entorno.

Esta comunicación deberá regirse por los valores de responsabilidad y transparencia, para evitar que informaciones falsas circulen, intoxiquen y entorpezcan la comunicación.

2.5. Coadaptación

La coadaptación es el proceso por el que los agentes de una organización obtienen beneficios mutuos, para cambiar de forma más eficaz, sin perder las particularidades que ostentan.

Hay que dejar claro que esta coadaptación se produce en cualquier ámbito de la organización que requiera de una relación, es decir, hay coadaptación al entorno, a la competencia, a los agentes públicos, a los clientes y entre los departamentos y grupos internos.

Mi trabajo se centra en los recursos humanos, por lo que haré referencia a la coadaptación interna. En un equipo auto-organizado, cada miembro tiene definida y entendida su función que desarrolla adecuadamente. Sin embargo, la colaboración en un entorno cambiante debe ser

dinámica, por lo que ha de ser capaz a través de sus recursos y capacidades de cambiar y poder ejercer otra función si las circunstancias se lo piden.

Es por eso, que a medida que se va desarrollando la actividad, los miembros de un equipo coadaptativo ajustan dinámicamente su colaboración e incluso sus funciones. Se trata de una colaboración **compleja y dinámica**.

Uno de los elementos más importantes que influyen en la coadaptación es la comunicación, en concreto la comunicación basada en el receptor es una competencia que consiste en que son los que reciben la información, en este caso son los trabajadores los que deciden como coordinarse y no quienes las envían.

En situaciones de extrema urgencia cuando no se puede esperar a consensuar una línea de actuación con el líder, y los trabajadores de un grupo reciben información llevan a cabo un método de adaptación basado en esta comunicación. De este modo se pueden enfrentar a un panorama rápidamente cambiante sin necesidad del líder en ese momento.

La clave de una coadaptación eficaz es tener una tensión palpable entre el éxito colectivo y el individual. Esto significa asumir una responsabilidad clara y recompensar los logros individuales, así como transformar los grupos de individuos en equipos, por ejemplo:

- Acordar frecuentes encuentros
- Crear un objetivo común que de las oportunidades para alcanzar un éxito colectivo.
- Concentración en datos concretos y en las alternativas de decisión, en vez de politiquear.
- Reconocer y recompensar la obtención de forma individual de objetivos

2.6. Obtener ventaja del pasado

El punto crítico para estar compitiendo al borde del caos es aprovechar lo viejo y explorar lo nuevo, sin caer en la trampa de la conexión excesiva ni en la trampa de la desconexión. La regeneración, incluye tácticas que se basan en el pasado y que permiten a una empresa evolucionar más rápida y eficazmente que la competencia.

Además cuando los managers se sitúan entre el pasado y el futuro, surgen las conductas adaptativas y complejas, que permiten la utilización simultánea de lo nuevo para renovar a las empresas viejas, y lo viejo para evolucionar hacia nuevas empresas.

- Olvidar y no utilizar el pasado es un error, ya que sin él comenzaríamos de cero, sin la experiencia de haber cometido errores y sin el conocimiento adquirido durante el pasado.
- Es importante en este punto, tener una masa crítica de personas que tengan la experiencia del pasado. Sin esa masa crítica de aprendizaje la organización perdería las ventajas del pasado. Es decir, las personas que conocen la estructura, las rutinas y las formas de trabajo de la organización son su ADN. Esa es una ventaja que no se debe perder, y que facilita que se inculque eso mismo en los nuevos trabajadores, sin perder el norte total de la organización, porque al menos ellos lo tienen.
- La innovación e incluso la suerte son clave para el éxito en entornos tan rápidamente cambiantes.

En conclusión, es importante conservar una masa crítica de personas que lleve la experiencia de la organización y que han vivido e influido en sus departamentos durante varias generaciones de productos o servicios. Como ejemplo, la compañía Midas dice siempre confiar *“en una masa crítica de empleados veteranos que saben convertir el silicio en oro”*.

2.7. La innovación

A nivel nacional el nivel de innovación dentro de las organizaciones es alarmante, la inversión en innovación es escasa debido muchas veces a problemas de financiación de esos proyectos o simplemente a un problema de miras de futuro.

Pero es necesario tener en cuenta que no toda innovación requiere de grandes inversiones ni presupuestos exorbitantes. Los managers de organizaciones que compiten al borde del caos deben abrir los canales de comunicación a la innovación que surge de los empleados, del mercado, de los clientes, de los proveedores, a la iniciativa que va de abajo a arriba, que es normalmente la no escuchada.

El modo de favorecer la innovación de los empleados es a través de foros de trabajo que consistan en espacios de libertad y creatividad, en el que cualquier idea es bienvenida, perdiendo el miedo a fallar o a decir algo sin sentido. Se tendrá en cuenta cualquier esfuerzo u ocurrencia, favoreciéndose así, ese clima de innovación, que más tarde o más temprano, dará

lugar a una idea que sea un salto cualitativo y transformador que lleve a repensar la organización, o a reinventar el negocio.

Javier Aparicio, Director General de RGARE, considera factor clave en la innovación el factor humano, expresado como capacidad de proyectar el conocimiento a través de la puesta en valor de la experiencia, la imaginación, el trabajo en equipo y la audacia.

2.8. Fijar el ritmo

“Todo está en el ritmo ¿ha visto a Michael Jordan jugar cuando está en una carrera rítmica? Es exactamente como eso” Robert Kuok, empresario malayo hablando sobre su propio éxito.

La sincronización contrarresta la tendencia natural a cambiar muy poco y demasiado tarde, a la vez que obliga a pararse y evaluar la eficacia de las acciones y ajustar las estrategias antes de proceder. Obliga a indagar sobre una base regular, a investigar la situación, a adaptarse y luego volver al trabajo. Como resultado es posible reaccionar más rápido, prever mejor y, seguramente liderar el ritmo.

Dentro de la sincronización los elementos básicos son los siguientes:

- Transición
- Ritmo

Pero es el ritmo, el elemento que desafía con mayor fuerza, ya que requiere estar en sintonía con el mercado, y con las capacidades internas de la empresa. El ritmo surge del pulso de las transiciones que se repiten regularmente. Crea seguridad, concentración y un sentido de la urgencia. Es más fácil entender el ritmo, con un ejemplo bastante revelador como los partidos de Wimbledon:

El ritmo es algo crucial en un partido de tenis, da seguridad, concentración y sensación de control. Quien lleva el ritmo impone su estilo de juego, y es el otro jugador el obligado a seguirlo. Mantenerse en el ritmo requiere disciplina y concentración, y es la clave del éxito en muchos partidos de tenis, incluso llegan a redoblar sus esfuerzos para no perder el ritmo y poder ganar el partido. Ahora bien, aunque los tenistas (organizaciones) tengan un ritmo preferido, un ritmo que se adapta mejor a sus características o en el que se sientan cómodos, deben adaptarlo estratégicamente a las diferentes condiciones.

Pero ¿Cómo podemos extrapolar esto a las organizaciones? Pues bien, cuando la pauta de cambio en una organización es rítmica, permite que el personal sincronice sus actividades y la intensidad de sus esfuerzos. Aunque el compás sea rápido, la posibilidad de poder pronosticar el cambio, pues es la empresa la que lleva un ritmo, da una sensación de control, de concentración y de confianza, que a menudo aumenta el rendimiento.

La gente que se mueve en sintonía, sigue el ritmo y sabe que viene después, se mantiene en un flujo de concentración que incrementa su motivación para seguir actuando de esa forma. Explicado en un ejemplo burdo, cuando en un evento, ponen una canción que conocemos todos como puede ser “la macarena” y ves que todo el mundo la baila, siguen los pasos y saben cuál viene después, te mantiene motivado para seguir bailando. Esa motivación colectiva hace que actúes de una forma, que de forma individual no harías por esa falta de confianza y motivación.

El problema del ritmo interno asociado con una evolución rápida del mercado, que provoca el cambio, es que los trabajadores sienten que se están sobre esforzando y que está afectando a su vida ese perseverante sentido de la urgencia. Es importante paliar esta sensación de los trabajadores, por ejemplo, a través de su participación en proyectos experimentales, la diversión y el sentido del humor, o a través de licencias periódicas especiales de vacaciones.

Es importante, digo, porque es preferible ese estrés a la ansiedad que produce estar en una empresa que ignora la sincronización, y que depende constantemente de las acciones de otras. Esa actuación a marchas forzadas, y esa incertidumbre sobre el futuro y el cambio, da lugar a periodos de bajo rendimiento.

2.9. Conceptos fundamentales de competir al borde del caos

El “borde del caos” ha sido descrito como “un estado natural entre el orden y el caos” Implícitamente se entiende, que el cambio ocurre cuando las estructuras son suficientemente rígidas para dar lugar al cambio, pero no tanto como para no poder reaccionar a él. Es decir, competir al borde del caos es estar parcialmente estructurado, siendo los sistemas más vigorosos, sorprendentes y flexibles.

El segundo concepto importante es el “margen de tiempo”, es decir, el cambio exitoso conlleva en confiar en la experiencia pasada, mientras se centra en la ejecución actual y mira hacia el futuro.

El tercer concepto fundamental es “la regulación del tiempo”, que consiste en generar un ritmo interno que dé el impulso para el cambio

Si unimos la teoría de la complejidad con la evolucionista, agregamos los tres conceptos fundamentales, y la intencionalidad, que es la creencia de que en estos procesos interviene **el personal**, afectando e impulsándolos. Concluimos que son estas organizaciones las que sobresalen y las que compiten al borde del caos.

“La gestión al borde del caos, requiere de un esfuerzo extraordinario de las personas, no de las maquinas ni de los sistemas; no es solo un peldaño, es el embrión, la incubadora, el origen de casi todo. Y es fácil descubrir donde se encuentran estos individuos dentro de las organizaciones o fuera de ellas: son aquellos empleados que destilan tensión, ilusión, a veces excentricismos, pero nunca pasividad. Son personas que se rebelan a navegar en un barco que queda al paio o que depende de la marea para poder zarpar” Fernandez-Aceytuno. J, 2009, *Gestión en tiempos de crisis*, Barcelona España, Deusto.

Anexo 3: Más teorías aplicables a la gestión de Recursos Humanos

3.1. Teoría de los recursos y capacidades⁴¹

A finales de los años ochenta y a principio de los noventa, se desplazó el centro de búsqueda de la ventaja competitiva, del exterior (posición de Mercado), al interior de la organización. La influencia de autores como Penrose (1959), Nelson y Winter (1982), Wernerfelt (1984), Prahalad y Hamel (1990), Mahoney y Pandian (1992) y Peteraf (1993), llevó a buscar la ventaja en la explotación de recursos y capacidades teniendo como base la heterogeneidad de los recursos y capacidades internos.

En un entorno tan cambiante, fijar la estrategia de la empresa, sobre las necesidades que se pretenden cubrir, no es lo suficientemente firme como para un enfoque a largo plazo. Quizá, es

⁴¹ SUÁREZ HERNÁNDEZ J. Y IBARRA MIRÓN S., “La teoría de los recursos y las capacidades, un enfoque actual en la estrategia empresarial”, 2002, pp.63- 89. Véase también, SÁNCHEZ PENAFLORES S. Y HERRERA AVILÉS M., “Os recursos humanos sob o enfoque da teoría dos recursos e capacidades”, *Rev.fac.cienc.econ.* 2016, vol.24, n.2, pp.133-146.

mejor, fijar la estrategia entorno a lo que somos capaces de hacer gracias a nuestros recursos y capacidades.

Es necesario distinguir entre recursos y capacidades:

- **Recursos:** Factores físicos disponibles y controlables por la empresa. Se clasifican en financieros, tecnológicos, humanos, físicos y reputación. Los recursos cuanto más se utilizan más se agotan.
- **Las capacidades:** Conjunto de conocimientos y habilidades, que surgen del aprendizaje colectivo. Consecuencia de la combinación de recursos, de la creación de rutinas organizativas, con base en el capital humano y dependientes de los incentivos del personal. Las capacidades cuanto más se ponen en práctica más se perfeccionan.

Ambos conceptos están interrelacionados, parafraseando a Grant (1991): mientras los recursos son el origen de las capacidades, estas son la principal fuente de ventaja competitiva.

Para diferenciar los tipos de capacidades, acuñaron el nombre de “competencias esenciales” para hacer referencia a las competencias fundamentales para el desarrollo de la estrategia. Dentro de este tipo de capacidades se encuentran las tecnológicas, las personales y las organizativas. Sumando posteriormente las relacionales (entorno).⁴²

Para poder obtener una ventaja competitiva, lo primero es saber que capacidades tiene la organización. Es necesario que el análisis que se haga sea objetivo, y para ello la mejor técnica es la del Benchmarking.⁴³

Una vez sabemos que recursos y que capacidades tiene nuestra empresa, queda preguntarse si son suficientes para obtener una ventaja competitiva, y de no ser así ¿Qué capacidades nos hacen falta? ¿Podemos obtenerlas con nuestros recursos?

Aquí es donde entran en juego las rutinas organizativas, ya que no se consiguen capacidades por el mero ensamble de recursos, sino que es necesaria una repetición, una coordinación entre recursos.

⁴² Véase en anexos, Figura 1.5. Competencias esenciales

⁴³ Se trata de llevar a cabo un proceso comparativo entre tu organización, y las organizaciones de la competencia, respecto a procesos, sistemas, recursos y capacidades. El objetivo no es copiar a la competencia, sino tomar como referencia a las demás para saber en qué punto te encuentras y poder mejorar a partir de ahí. Véase al respecto: BOXWELL, Robert J., et al. *Benchmarking para competir con ventaja*. New York: McGraw-Hill, 1995.

- **Las rutinas organizativas:** son según Nelson y Winter (1982), *“el conjunto de relaciones, pautas de actuación, o patrones de interacción que implican unos procesos de aprendizaje”*.

3.2. Desing Thinking

La aplicación de esta metodología ha ido aumentando gradualmente en los últimos años, desde su origen teórico en la Universidad de Stanford (EEUU). Su primera aplicación práctica fue a manos de la consultoría de diseño IDEO.

Ayuda a crear ideas innovadoras que satisfagan mejor las necesidades de los usuarios, incluyéndolos como parte activa en la creación de las mismas.⁴⁴

Según Tim Brown, actual CEO de IDEO, el Design Thinking *“Es una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente, así como en una gran oportunidad para el mercado”*.⁴⁵

Me voy a centrar en su utilización, no pensando en los clientes externos, sino en los clientes internos que son los propios trabajadores, y la mejora de los procesos relacionados con ellos.

Esta técnica se basa en cómo piensan los diseñadores, por lo que la parte visual, creativa y lúdica es esencial. Es necesario un proceso para poder aplicar esta metodología y se define por 5 características:

1. La generación de **empatía**: Es imprescindible entender los deseos, necesidades y problemas de los usuarios, en este caso, el cliente interno, que participen en el desarrollo de la solución buscada. El desarrollo de cualquier proceso, bien o servicio, conlleva la interacción de personas, y debe reinar un clima de entendimiento y respeto hacia los demás.
2. **El trabajo en equipo**: compartir las ideas y habilidades para crear un conocimiento colectivo más amplio y completo. Cuanto más diverso sea el quipo mejor, así se suman diferentes puntos de vista y opiniones que dan una visión 360° del problema que se quiere solucionar.

⁴⁴ Véase en anexos, Figura 1.6. Tres variables del Desing thinking.

⁴⁵ <http://www.designthinking.es/inicio/>

3. La generación de **prototipos**: antes de aplicar una idea y darla por válida, debe haber una fase de prueba a través de un prototipo. De esta forma si se decide, poner la idea en práctica, los errores que puedan surgir ya se habrán subsanado.
4. La motivación de los usuarios que participan es parte *sine qua non*, por lo que la creación de un ambiente **lúdico**, en el que se disfrute mientras se trabaja en una idea.
5. La relevancia de la **parte visual**, al ser una metodología que se inspira en los diseñadores. El uso de imágenes, de elementos tangibles en lugar de formalismos y palabras. Cobra sentido la frase “una imagen vale más que mil palabras”.

El proceso consta de cinco etapas:

1. Empatiza: comprensión de los usuarios y su entorno, para ofrecer soluciones alineadas con su realidad.
2. Define: se hace una criba de la información recogida en la etapa anterior, que de verdad aporta valor.
3. Idea: *brainstorming* de ideas dispares, agudizando la creatividad.
4. Prototipa: convertimos las ideas en realidad, en prototipos palpables, que nos ayudan a imaginar si van a funcionar o no nuestras ideas.
5. Testea: prueba de las ideas prototipadas en los usuarios. Esta etapa nos ayudara a identificar si funcionan, o si por el contrario no lo hacen y necesitan mejoras.

Para cada una de las fases hay multitud de técnicas que nos ayudan a llevarlas a cabo.⁴⁶

3.3. Empowerment

¿Qué es el *empowerment*? Para su creador, Julian Rappaport (1981)⁴⁷ “es el proceso por el cual, las personas, organizaciones y comunidades adquieren control y dominio (*mastery*) de sus vidas”.

Aplicado a la organización, lo importante no es tener control sobre el entorno o los recursos, sino saber cómo acceder a ellos y como utilizarlos para tener control e influencia sobre la vida de la organización. Lo importante no es tener poder, sino el proceso para llegar a él, es decir, las interacciones que se producen entre los diferentes individuos, procesos y actividades de una compañía.

⁴⁶ Ver en anexos, Figura 1.7. Herramientas para desarrollar el Design Thinking

⁴⁷ MUSITO, G. & BUELGA, S., “Desarrollo Comunitario y Potenciación”, *Introducción a la Psicología Comunitaria*, 2004, pp. 167-195.

El *empowerment* tiene dos elementos:

- **La determinación individual**, es decir el control sobre nuestra propia vida, es el primer paso del empowerment.
- **La participación democrática**, una vez conseguido el control personal, se puede participar en formas u organizaciones externas, como una comunidad, un equipo o una organización.

Partiendo de las consideraciones previas, es obvio que el empowerment es una construcción multinivel. Es imprescindible diferenciar entre los procesos de empowerment y sus resultados en los distintos niveles: individual, organizacional y comunitario. Así Zimmerman⁴⁸ establece una tabla comparativa multinivel de los procesos y los resultados.

Tabla 1.8. Comparación mediante los niveles de los procesos de potenciación y los resultados

Niveles de análisis	Proceso de potenciación (empowering)	Resultados de la potenciación (empowered)
Individual	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje de habilidades para la toma de decisiones • Manejo de recursos • Trabajar con los demás 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de control • Conciencia crítica • Comportamiento participativo
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades en participar en la toma de decisiones • Responsabilidades compartidas • Liderazgo compartido 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia efectiva en manejo de recursos • Redes de trabajo: coaliciones entre organizaciones • Influencia política
Comunitario	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a recursos de la comunidad • Apertura de estructuras mediadoras • Tolerancia a la diversidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Coaliciones organizacionales • Liderazgo plural • Habilidades participativas de los residentes en la vida comunitaria

Fuente: Zimmerman (2000, p.47)

El empowerment aplicado al rol de los trabajadores, está basado fundamentalmente, en el modelo de acción social propuesto por Kurt Lewin (investigación-acción). Según este modelo continuo y de influencia bidireccional, la investigación y la intervención se combinan a lo largo del tiempo y en diferentes grados, no se espera a intervenir al final de la fase de conocimiento, *“sino que a medida que se genera información y conocimientos, se introducen unas acciones, que evaluadas, producen de nuevo conocimientos que posibilitan a su vez y de nuevo la planificación y ejecución de nuevas acciones”*.

“En la fase de planificación, los participantes ayudados por el profesional establecen los objetivos que se deben alcanzar, evalúan y reconocen los medios que disponen para alcanzarlos y

⁴⁸ ZIMMERMAN, M. A., “Empowerment theory”, *In Handbook of community psychology*, Springer, Boston, MA, 2000, pp.43-63

establecen las estrategias y actividades que les permiten conseguirlos. En la fase de ejecución, llevan a cabo el plan establecido para finalmente evaluar, en la fase de valoración, la consecución del objetivo (u objetivos). Esta fase de recogida de información fundamentada en un sistema de feedback, permite aprender de las acciones introducidas, planificar una nueva acción y modificar en caso necesario el plan previamente establecido”.⁴⁹

La aplicación de este método representa la posibilidad de tomar decisiones que afectan a su vida colectiva en la organización. Son sujetos de la historia organizacional, y en consecuencia, de su propia historia como seres individuales. Es un mecanismo que les permite ser sujeto de los procesos específicos que cambian o mejoran la organización.

3.4. Teorías X, Y, Z

Douglas Mc Gregor es uno de los más importantes teóricos del comportamiento de administrar. En 1960, comparó dos formas de administrar antagonistas, que denominó teoría X y teoría Y.⁵⁰

La teoría X

Esta teoría expone un estilo de administrar tradicional, muy mecanicista. Según la teoría X, los trabajadores se espera que se comporten de esta forma:

- Pasivos y egocéntricos
- Con negligencias
- Reacios a los cambios
- Falta de responsabilidad
- Exigencia de beneficios económicos

Debido a este comportamiento, la manera adecuada de administrar una organización, en la que sus profesionales son perezosos y evitan el trabajo, es que los empleados sean dirigidos, amenazados y controlados, es decir, una administración rígida y estricta, en la que se implanten reglas, políticas y control.

La teoría Y

⁴⁹ MUSITO, G. & BUELGA, S., “Desarrollo Comunitario y Potenciación”, *Introducción a la Psicología Comunitaria*, 2004, pp. 167-195.

⁵⁰ MC GREGOR D., “El lado humano de las organizaciones”, 1960

Según esta teoría, a las personas les gusta el trabajo, y actúan respecto a él como a una necesidad básica. Las personas están motivadas son responsables y creativas, se autodirigen y autocontrolan. No es necesario un gran control externo.

La forma de motivarlas es recompensar sus logros, ya que a mayor recompensa mayor compromiso y por tanto, mayor logro.

La teoría Z⁵¹

Esta teoría también llamada “método japonés”, fue desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale, al comparar los métodos de administración de las empresas norteamericanas y las japonesas.

El empleo, según la teoría Z, es parte estructural de la vida de los empleados, pues es lo que cubre sus necesidades más básicas. Por eso, si ese empleo se integra en la organización, los trabajadores cohesionarán con la empresa, y desarrollarán un sentimiento fuerte de pertenencia.

Los valores primordiales en un centro de trabajo son sutileza, confianza e intimidad, siendo ellos los que refuerzan y promueven el trabajo en equipo, y en consecuencia la productividad. Si se deposita confianza en un trabajador, este se acabará comportando como se espera, siendo la base el autocontrol.

En conclusión, la absoluta prevalencia de las relaciones humanas, del trabajo en equipo, del sentimiento de pertenencia y la confianza.

3.5. Teoría del campo de Lewin⁵²

En 1935 Kurt Lewin hizo referencia al comportamiento social, definiendo dos presupuestos:

- El comportamiento humano es resultado de todos los hechos coexistentes.
- Los hechos son lo que son, porque cada parte depende de la interacción de las demás partes.

Es decir, define un comportamiento humano complejo, que no está formado de hechos aislados, sino de hechos interrelacionados, que dependen unos de otros.

⁵¹ OUCHI, W., “Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge”. 1981

⁵² TORRES HERNÁNDEZ, Z., “Teoría General de la Administración”, 2a. Grupo Editorial Patria, 2014

Propone una ecuación, en la que el comportamiento es resultado, de la función entre cada persona y el medio en el que se mueve. Cada necesidad crea un estado de tensión, que empuja al individuo a actuar. Son fuerzas conscientes o inconscientes que empujan a actuar a la persona para cubrir esas necesidades básicas: fisiológicas, psicológicas, de seguridad íntima, participación, autoconfianza, afecto y autorrealización. Estas últimas son las más elevadas, y son resultado de la educación y la cultura. Son esas las que moverán al trabajador a llevar a cabo su trabajo y hacerlo adecuadamente para sentirse autorrealizado.

3.6. Modelo de desarrollo de equipos (Tuckman)

De acuerdo con el modelo “*Forming, Storming, Norming, Performing*”, hay cuatro etapas a las que un equipo debe enfrentarse y superar con éxito, para convertirse en un equipo de alto rendimiento.⁵³

La primera de ellas, la etapa de “formación”, se percibe como los participantes llegan al equipo, desorientados, dispersos y sin saber qué hacer. En esta etapa la confianza es muy baja, por lo que los trabajadores prefieren trabajar de forma individual confiando en sus habilidades. Es cuando se vive la mayor incertidumbre dentro del equipo, pues no saben que esperar, que esperan de ellos y temen exponerse y expresarse al grupo.

Es entonces, donde afloran los problemas. Los participantes deben enfrentarse a nuevas dinámicas y puntos de vista. Hay falta de empatía y comunicación fruto de esa desconfianza. Pero el conflicto no es algo malo, sino una oportunidad, que con cada reflexión después de las jornadas de actuación, va creando un clima de seguridad y confianza. Los participantes comienzan a ver que se pueden afrontar los problemas con serenidad y madurez. No es cuestión de no tener problemas, sino de saber abordarlos desde el respeto y la confianza.

En este momento es cuando, los integrantes comienzan a tener confianza, a crear vínculos entre ellos, y llega la etapa de normalización, en la que se tiene un objetivo común. Llegan a comprender que es mejor no evitar los conflictos, sino que buscan provocarlos, para seguir desarrollándose.

⁵³ Véase en anexos, figura 1.9. Fases del desarrollo de equipos según Tuckman

El equipo se transforma en un equipo de alto rendimiento, en el cual los integrantes motivados y comprometidos, buscan ayudarse unos a otros, para dar lo mejor como equipo. Va antes el todo que la parte.⁵⁴

En 1977, añade un quinto paso en su modelo “adjournign”, que guarda relación con la disolución o desintegración del grupo. En esta fase, los miembros ya han alcanzado el objetivo por el que se creó el grupo, y todos se sienten satisfechos.⁵⁵

3.7. Teoría de la contingencia, Fiedler⁵⁶

Según esta teoría la efectividad del liderazgo es función de la adaptación del estilo del líder a la situación que se vive en ese momento. El estilo de liderazgo puede estar orientado a las tareas u orientado a las relaciones. Mientras que las variables que definen la situación de la organización son las siguientes:

-La relación entre el líder y el seguidor: hace referencia a la calidad de la relación entre estos que se mide en función de la aceptación del líder, de la confianza dada y el grado de amistad entre los seguidores y entre ellos y el líder.

-Estructuración de tareas: el grado de procedimientos establecidos para la realización de tareas, la claridad con la que se comunican, el número de soluciones que se pueden utilizar si surge un problema y el grado de corrección de las mismas.

-Poder del líder: que es un indicador de la posición que ostenta el líder respecto a sus seguidores, el grado de influencia que tiene sobre ellos.

Según Fiedler el liderazgo orientado a las tareas es efectivo en situaciones muy favorables o altamente desfavorables, ya que los líderes son capaces de establecer autoridad sobre los subordinados, pues o las relaciones con los miembros del equipo son muy buenas y aceptan el estilo de liderar, o son muy malas y un liderazgo firme no empeoraría la reputación del líder. Sin embargo, el liderazgo orientado a las relaciones es efectivo, en situaciones intermedias en las que hay miembros del equipo favorables y otros desfavorables hacia el líder. Esto es así porque

⁵⁴ WAYNE TUCKMAN B., “Developmental sequence in small grupos”, *Psychological bulletin*, 63 (1965), pp. 384-399

⁵⁵ WAYNE TUCKMAN B. AND JENSEN M.A., “Stages of small group development revisited”, *Group and Organization Studies*, 2(4), 1977, pp. 419- 427..

⁵⁶ FIEDLER, F.E., “The contingency model and the dynamics of the leadership process”. *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, L. Berkowitz (Ed.), 1978

las habilidades interpersonales son esenciales para conseguir un ambiente positivo, una clara estructuración de las tareas y un mayor rendimiento, estableciendo el poder de posición.

3.8. Teoría de gestión o transaccional⁵⁷

Este es el estilo de liderazgo más común, y se basa en la supervisión, la organización y el rendimiento grupal. El líder lleva a cabo un sistema de gestión del desempeño de los integrantes del equipo, a través de un sistema de recompensas y castigos. En síntesis, en un método de liderazgo basado en el intercambio entre un miembro del equipo y el líder, que requiere que el líder conozca las necesidades de los miembros del equipo para poder ofrecerle recompensas a cambio de la correcta consecución de objetivos. De no conseguir esas metas u objetivos, se producen retroalimentaciones negativas o sanciones de parte del líder al trabajador.

Este tipo de liderazgo corresponde más a la relación jefe-empleado, ya que la motivación que obtiene el trabajador para realizar sus tareas es la de la posición jerárquica del líder. Este método de liderar a pesar de ser el más común todavía, es el que más se tiende a abandonar para dar paso a otro tipo de relación líder-miembro del grupo.

3.9. Teoría transformacional⁵⁸

Este método de liderazgo puede definirse como el ideal ya que estimula, motiva e inspira a los trabajadores para la consecución de las metas y objetivos. Esto se logra gracias a la alineación de los líderes, los grupos de trabajo y cada miembro del grupo con la estrategia y objetivos de la organización. Este método se compone de:

- Admiración: los líderes son carismáticos, razón por la que son respetados, admirados e imitados.
- Inspiración: el trabajo en equipo es fundamental, se debe inspirar a los trabajadores con optimismo y entusiasmo por los objetivos a realizar.
- Estimulación intelectual: se estimula la creatividad y la innovación. Se aceptan y celebran ideas distintas a las del líder, cuantas más opiniones y puntos de vista mejor.

⁵⁷ GIRALDO GONZÁLEZ D. y NARANJO AGUDELO J.A., "Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias", Estudio Monográfico, Universidad del Rosario, Colombia, 2014, pp.30-32.

⁵⁸ GIRALDO GONZÁLEZ D. y NARANJO AGUDELO J.A., "Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias", Estudio Monográfico, Universidad del Rosario, Colombia, 2014. pp.35-38

- Consideración individualizada: el líder actúa como inspirador o mentor de cada miembro del equipo. Monitoriza las tareas para comprobar si es necesario más apoyo.

La diferencia con el liderazgo transaccional es que busca la consecución de objetivos a través de la inspiración, no de un sistema de recompensas y castigos. *“Un líder transformacional es capaz de crear fuertes compromisos y lealtad por parte de los seguidores, además de esto, al brindarle confianza y apoyo, se incrementará la autoestima, la dirección impartida por parte del seguidor y su satisfacción para poder cumplir con las metas y objetivos que se propone la organización”* (Bass y Riggio, 2006).

3.10. Método Kaizen

Esta forma de obtener la calidad no se apoya en un cambio o mejora única y global, sino que aboga por un cambio y mejora continuo, que va paso a paso para que esas mejoras sean asimiladas y de forma natural, den lugar a otras. Es un proceso continuo, que comienza elevando los estándares para así ir obteniendo resultados de mayor calidad. Requiere de concentración en la tarea, compromiso en terminar la tarea y en dar lo mejor de sí para obtener calidad en el resultado.

La perfección, como he dicho antes no existe, los trabajadores deben focalizarse en la mejora de hasta el más mínimo detalle, solo así, habrá progreso. Para mejorar se puede hacer uso de máquinas o nuevas tecnologías, pero la clave está en el capital humano. La excelencia, es algo subjetivo que depende de notas características que solo un ser humano puede dar al producto o servicio prestado.

3.11. Modelo EFQM

Cuando hacemos referencia al modelo EFQM, nos referimos al modelo de calidad definido por la fundación que lleva dicho nombre, “Fundación Europea Para la Gestión de la Calidad”.⁵⁹

Es una vía para la autoevaluación y la implantación de procesos de mejora continua, que es referente en la Unión Europea, y cuyo premio es deseado por organizaciones tanto del sector público como privado.

⁵⁹ Véase en anexos, figura 1.12. Sellos de calidad del modelo EFQM y figura 1.13 Modelo EFQM 2020.

La concesión de este premio se basa en los siguientes criterios:

- Orientación hacia los resultados
- Orientación al cliente
- Liderazgo y coherencia
- Gestión por procesos y hechos
- Desarrollo e implicación de las personas
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora
- Desarrollo de alianzas
- Responsabilidad social de la organización

Las dos claves del modelo de excelencia, que más nos interesan, son la de “*Desarrollo e implicación de las personas*” y “*Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora*”.

Respecto a la primera, según, Ferrando Sánchez. M y Granero Castro. J., “*la excelencia considera que cuanto mayores sean la implicación, motivación y desarrollo personal de los empleados, mayor será su contribución al desarrollo de la organización.*”

*El principal activo de las organizaciones excelentes son sus trabajadores. Es responsabilidad de la dirección conseguir el pleno desarrollo de las personas que trabajan para ella involucrándolas y haciéndolas participes de sus proyectos. Este objetivo se logrará instaurando o reforzando los mecanismos de comunicación y participación, bien sea individual, mediante sugerencias, o en grupo, con la creación de equipos de mejora. De esta forma también se incrementa el compromiso y la fidelidad a la organización”.*⁶⁰

Respecto al proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora, “*la excelencia propone hacer realidad el cambio creando innovación y oportunidades de mejora, basándose para ello en el aprendizaje.*”

Uno de los pilares de las organizaciones excelentes, debe ser el becnhmarketing, que frecuentemente se traduce como emulación. Consiste en la búsqueda continua y sistemática de

⁶⁰ FERRANDO SÁNCHEZ, M; GRANERO CASTRO, J., “Calidad total: modelo EFQM de excelencia”. FC Editorial, 2005.

*las mejores prácticas, que adaptadas a la organización, permiten mejorar cualquier aspecto de la gestión”.*⁶¹

3.12. Balanced Scorecard o Cuadro de Mando integral⁶²

El CMI⁶³, es una herramienta de gestión que ayuda a alinear los recursos y las personas en una misma estrategia. A partir de indicadores, financieros y no financieros, se estudia la consecución de los objetivos y el desarrollo de la estrategia.

Es un aliado para los líderes en su toma de decisiones, ya que les permite ver la situación de la organización y no dar “palos de ciego”. Les permite ver el rendimiento actual de la organización, así como predecir cuál será en un futuro, la alineación de los procesos y operaciones, y el logro de los objetivos. Al final, la toma de decisiones debe estar fundamentada en información de calidad.

Cuatro son las perspectivas desde las que se recopila información⁶⁴. Estas perspectivas varían en función de la organización y de sus necesidades. Además, se recomienda que para que el CMI sea una herramienta útil y funcional, no se debe sobrecargar cada perspectiva con más de siete indicadores:

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva financiera

Anteriormente, las empresas se enfocaban únicamente en su perspectiva financiera y económica, dejando factores más intangibles fuera de la toma de decisiones. El CMI, da la relevancia que se merecen esos factores, y permite una visión conjunta e interrelacionada de la organización.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento está enfocada en los elementos que más valor dan a una organización, que son las personas y la tecnología. El conocimiento y el aprendizaje

⁶¹ FERRANDO SÁNCHEZ, M; GRANERO CASTRO, J., “Calidad total: modelo EFQM de excelencia”. FC Editorial, 2005.

⁶² Véase al respecto DE LEÓN LÁZARO G., “El cuadro de mando integral. Proyecciones diversas”, Anuario jurídico y económico escorialense, 2008, nº41, pp.565-586.

⁶³ Cuadro de Mando Integral: CMI

⁶⁴ Véase en anexos, figura 1.14. Las cuatro perspectivas del BSC

conjunto de los trabajadores, supera en importancia a lo que la formación tradicional se refiere⁶⁵. Las personas como elementos clave de una ventaja competitiva, junto con el desarrollo de la tecnología y de la innovación, son la perspectiva que en este trabajo nos importa.

El indicador de la cualificación de los empleados, de su formación, de su aptitud, así como de su capacidad de rotación, es importante en esta perspectiva.

Deducida del nombre en inglés de la metodología de gestión, *Balanced Scorecard*, el equilibrio entre las cuatro perspectivas es indispensable para un análisis y una visión general. Las perspectivas no son elegidas de forma aleatoria, sino que todo tiene un sentido, están interrelacionadas.

Es necesario establecer objetivos a partir las diferentes perspectivas, así tendremos siempre un valor real y otro estimado, permitiéndonos reaccionar de forma ágil si uno de los objetivos de algún área es evidente que no va a ser alcanzado.

Por último, incidir en el efecto causa-efecto que tienen las áreas de una empresa, y que se hace evidente con el CMI plasmado en un mapa estratégico. El desarrollo de un área de alguna de las perspectivas provoca una reacción en cada una de las áreas, de forma que una mayor cualificación de los empleados provoca un desarrollo mejor de los productos y servicios.

Anexo 4: Información general sobre la organización Adif

4.1. Estatus legal

Tanto Adif como Adif-AV, son entidades públicas empresariales, es decir, organismos públicos a los que se les encomienda la realización de actividades prestacionales, la gestión de servicios o la producción de bienes con interés público que sean susceptibles de contraprestación.

Esta peculiaridad, tiene como primera consecuencia que estén sujetos al Derecho privado y al Derecho administrativo, y que dependen de un Ministerio u organismo público, o incluso de otra entidad pública empresarial.

⁶⁵ Véase al respecto , RODRIGUES QUESADO P., AIBAR GUZMÁN B., LIMA RODRIGUES L., “El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica del conocimiento”, *Perspectiva em gestao & conhecimento*, 2012, Vol.2, nº 1, pp.70-102

En el caso de Adif depende del Ministerio de Fomento (MF)⁶⁶, gozando de personalidad jurídica propia, plena capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines y patrimonio propio. Además, se rige por la Ley del Sector Ferroviario, la Ley de Organización y funcionamiento de la Administración General del Estado, lo redactado en sus propios Estatutos y la legislación presupuestaria y demás normas aplicables.

4.2. Funciones de Adif y Adif AV

Ambas poseen autonomía de gestión en el ejercicio de sus funciones, siempre dentro de los límites establecidos por sus estatutos. Según la memoria de la empresa de 2018, sus funciones son las siguientes:

- Aprobación de proyectos básicos y de construcción de infraestructuras ferroviarias, así como la construcción y el mantenimiento de dichos proyectos de infraestructura.
- La administración de las infraestructuras ferroviarias de su titularidad.
- Funciones de control e inspección de la infraestructura ferroviaria, así como de la circulación que tiene lugar sobre ella.
- La adjudicación de capacidad de infraestructura a las empresas ferroviarias que lo soliciten.
- La prestación de servicios adicionales y auxiliares de transporte ferroviario.
- Las propuestas de actualización y modificación de los cánones utilizados en las infraestructuras ferroviarias, es decir, la innovación constante de sus proyectos.

4.3. Retos y estrategia

Adif es una compañía que se organiza estratégicamente a partir de ciclos. El último ciclo completado fue el de 2013-2016, por lo que el año 2017 fue un año de reflexión y cambio sobre la planificación estratégica, que ha dado lugar a la transformación de la misión, visión y valores de la compañía.

Este cambio, también ha dado lugar a la elaboración del Plan estratégico denominado Plan Transforma 2020 (PT2020). A través del cual *“Contiene un horizonte a tres años, que pretende*

⁶⁶ Con el inicio de la nueva legislatura, el antiguo Ministerio de Fomento ha pasado a llamarse Ministerio de Transporte, Movilidad y Agenda Urbana

cambiar profundamente la organización, y ser una herramienta eficaz que enmarque todas las decisiones operativas y de gestión, proyectos y actividades, hacia una nueva orientación estratégica basada en la responsabilidad y enfocada hacia la sostenibilidad, y consiga alinearlos con los establecidos en el PITVI, en el Plan Estratégico del MF y con el de ambas organizaciones”.

Este Plan es resultado de una reflexión estratégica interna, del análisis de las expectativas y prioridades en relación con los retos globales y sectoriales a los que se enfrentan, y de los problemas y retos internos a resolver. Es una propuesta de solución integral que tiene en cuenta todos los frentes y factores posibles, para obtener un resultado generalmente satisfactorio.

Ese cambio experimentado se traduce en lo siguiente:

La visión tiene un carácter de futuro, idear a donde o que pretende ser la empresa en un futuro. Consiste en alinear toda la organización hacia un desarrollo de infraestructuras sostenibles para que, tanto las generaciones actuales como futuras, disfruten de una vida mejor.

La misión, es el puente necesario para alcanzar la visión, es la necesidad de establecer claramente el papel del Adif en la sociedad. La misión de la organización recoge la razón de ser como empresa y expresa el valor que debe aportar a sus grupos de interés.

La misión de Adif es diseñar, construir y gestionar infraestructuras ferroviarias para contribuir a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, generando valor para los grupos de interés a través de la actividad de todas sus áreas de servicios que funcionarán de forma integrada.

Los valores corporativos son el compromiso, servicio, profesionalidad e integridad.

La nueva orientación estratégica del PT2020 se estructura en la consecución de los tres pilares estratégicos, que son los siguientes: la **seguridad**, entendida como seguridad integral en la que participa toda la entidad; el **servicio** poniendo el foco en el cliente y en el ciudadano como cliente actual y potencial, no solo en los clientes empresariales sino en conseguir un acercamiento al cliente de a pie y su satisfacción; la **sostenibilidad** entendida en todas sus perspectivas, desde la medioambiental hasta la relacionada con el buen gobierno y la transparencia.

Para llevar a cabo los tres pilares estratégicos la organización se vale de tres palancas indispensables, en primer lugar las **personas** de la entidad que serán la clave para el éxito de la misma, y es en esta palanca en la que mi trabajo de análisis se centrará; la **transformación**

digital para la adaptación al entorno cambiante y complejo de la nueva era digital, que supondrá entre otras cosas la transformación en los métodos organizativos y en como las personas abordan los procesos; y por último, la **innovación**, que nos ofrecerá las soluciones a nuestros retos, se enfocará en innovar los métodos de relación con otras empresas, con las instituciones y el desarrollo del intraemprendimiento.

Para hacer realidad la visión y siempre de acuerdo con los valores de la compañía, la organización se propone 15 objetivo estratégicos y desarrolla alrededor de 25 iniciativas corporativas para lograrlos.

4.4. Palanca de personas

Este es el eje principal del trabajo, y como tal voy a analizar los hitos en la gestión de personas y cuestiones sociales, que Adif aplica para su PT2020.

La gestión de Recursos Humanos en Adif en el ejercicio de 2018⁶⁷ ha estado marcada por los siguientes hitos relevantes:

1. El desarrollo de una nueva estructura organizativa

Este cambio responde principalmente al reto de sostenibilidad integral del sector ferroviario español, a la vertebración territorial para conseguir la eficiencia de los recursos tanto de personal, como económicos, la cohesión social, y la integración en el marco económico.

Los criterios orientadores de esta nueva estructura son la sostenibilidad, la eficiencia de recursos, la transparencia y fundamentalmente las personas y sus necesidades. Además se pretende una mejor adecuación de las aéreas operativas para aunar recursos y objetivos que permitan una especialización y una mejor gestión del personal y del conocimiento, que les permita adaptarse a cada situación y responder con eficacia.

2. Índice de absentismo

3. Acción General de Movilidad voluntaria por concurso

⁶⁷ El informe de gestión en el que baso mi estudio es del año 2018, ya que el informe de 2019, no se publica hasta marzo o abril de 2020.

Durante el último año, se ha llevado a cabo un proceso de movilidad global interna previo a la oferta de empleo público, dando así una oportunidad mayor al personal, demostrándoles su importancia y valía para la organización, y la necesidad de su satisfacción ya sea por el lugar de desempeño del puesto como por la categoría que ostenten.

Se ofertaron 1.279 plazas en 820 destinos, de las que 758 fueron de 27 categorías diferentes de personal operativo, en todos sus niveles salariales, y 521 en 76 puestos diferentes de Mando Intermedio y Cuadro. Finalmente se adjudicaron 723 plazas, 356 en régimen de traslado, 313 en promoción y 54 en reconversión a diferentes categorías o puestos de Mando Intermedio.

4. Oferta de Empleo Público

Cada año se publica la Oferta de Empleo Público (OEP) correspondiente al año anterior y si la hubiera, la oferta extraordinaria de ese año concurrente.

Se realizan unas pruebas selectivas con el objetivo de cubrir plazas vacantes de diferentes puestos de mandos, categorías y con diferentes cualificaciones.

En el año 2018 se presentaron 11.297 solicitudes de las cuales 9556 fueron admitidas, y finalmente se cubrieron 486 plazas.

5. Aplicación de la Jubilación Parcial y Contratos de Relevo

La firma de contratos de jubilación parcial con una reducción de jornada del 50%, supone la contratación de trabajadores a través de contratos de relevos que suplan esa reducción.

Además, se realizaron jubilaciones parciales con una reducción del 75% de la jornada, lo que conlleva la celebración de contratos de relevo de jornada completa y por tiempo indefinido.

Este tipo de contratos permite a los trabajadores de edad cercana a la jubilación, disfrutar de un tiempo de adaptación al que será su futuro estilo de vida, pudiendo compaginar el mantenerse activo, laboralmente hablando, y tener tiempo para atender otras necesidades personales del trabajador.

Es un guiño hacia los trabajadores más longevos que expresa la importancia y el agradecimiento a tantos años de trabajo, premiando de esa forma su esfuerzo.

La gestión del conocimiento cobra mucha importancia con esta medida, ya que es vital no perder el *know how* con las personas que se desvinculan de la empresa.

6. Negociación Colectiva

Durante el año 2018, la negociación colectiva se ha regulado con el I Convenio Colectivo de Adif y Adif AV que fue prorrogado por la Comisión Negociadora del mismo, y autorizado por la Administración. En este año se ha tratado sobre diferentes aspectos, además del desarrollo de aquel:

- Movilidad previa a la OEP.
- Nuevo Marco de Movilidad.
- Comisión de Seguimiento de la Movilidad.
- En cuanto al I Convenio Colectivo se ha continuado con los trabajos de la ordenación profesional donde la Dirección ha finalizado la presentación de su proyecto y comenzó la negociación del II Plan de Igualdad.
- Se negoció el II Convenio Colectivo de Adif y Adif Alta Velocidad, que concluyó con la firma de un Preacuerdo a la espera de la autorización administrativa.
- En el mismo se recogen para su posterior desarrollo, multitud de medidas en empleo, tratamiento económico, ordenación profesional, jornada, política social, igualdad y conciliación entre otras muchas.

A través de este tipo de herramienta corporativa, se garantiza la representación de los trabajadores y de sus intereses a la hora de tomar decisiones. Se recopilan sus opiniones y requerimientos y se ponen encima de la mesa de negociación.

Esto supone un respaldo y una tranquilidad para el personal, que lo último que quiere es sentir que sus intereses ocupan un segundo plano para la organización, debiéndose sentir parte de la misma en todo momento.

El objetivo es que los trabajadores sientan suya la organización, que no sientan que están trabajando para algo ajeno, sino que formen parte de ella y luchen en común por sus intereses que en ese caso coincidirán con los de los propios trabajadores.

7. Formación

Durante el último año se ha desarrollado el Plan de Formación anual con una media de 50,4 horas de formación por trabajador.

Esta formación es integral y la tienen a disposición todos los trabajadores, incluye desde cursos de idiomas, *coaching*, a herramientas y materiales relacionados con la

modificación del Reglamento General de Circulación Ferroviaria que incluye habilitaciones de seguridad.

La formación que proporciona Adif de forma presencial y sobre todo, de forma online, también es accesible para los familiares de los trabajadores. Favoreciendo así, la participación y la conciliación de la vida laboral-educativa-familiar no solo a sus empleados, sino también a su entorno más próximo.

Este apartado se desarrollará debido a su importancia, pues como he dicho una de las palancas para el PT2020 es el personal de la organización o cliente interno. Es necesaria una plantilla de trabajadores especializados y con conocimientos actualizados, para poder adaptarse a los nuevos retos.

Gestión del conocimiento

Es necesario hacer referencia a la gestión del conocimiento dentro de la organización, como conjunto de actividades para organizar un activo intangible como es este, que debe ser desarrollado, analizado, retenido, compartido y puesto en práctica. De esta forma, los trabajadores de ADIF, con independencia de su edad y lugar de desempeño laboral puedan tomar decisiones que cumplan con los objetivos organizacionales

El modelo utilizado por ADIF tiene su base en el modelo de *Nonaka y Takeuchi, 1995*, que considera que una organización debe centrarse en la creación de conocimiento y en como administra ese proceso de creación.

8. Plan de Igualdad ADIF

Hay vigente un Plan de Igualdad, pero se está procediendo a la redacción de uno nuevo. Este es un tema muy presente en la sociedad, que reclama cada vez una mayor igualdad entre hombres y mujeres en todos los aspectos. El laboral no es una excepción, y como tal Adif trabaja en la implantación de medidas de conciliación laboral, medidas contra la violencia de género, beneficios sociales, medidas contra el acoso laboral y por la igualdad de oportunidades económicas y de ascenso laboral, que facilita la rotura de los techos de cristal.

Ojalá este tipo de medidas de recursos humanos no hagan falta en un futuro muy próximo, que no haya necesidad de recalcar que hace falta igualdad, porque ya exista. Que no se necesiten medidas de conciliación específicas para mujeres, porque no se diferencien papeles distintos en la vida familiar, siendo estas medidas de conciliación algo general y no parte de un Plan de Igualdad.

Mientras tanto, medidas que responden a objetivos como estos, ayudan a facilitar y armonizar el ambiente y la vida laboral:

- Avanzar en la entidad en la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres.
- Eliminar las posibles discriminaciones por razón de sexo.
- Fomentar el igual valor de hombre y mujeres en todos los ámbitos, así como la eliminación de estereotipos.

9. Incentivos y Beneficios sociales

Además de la retribución variable basada en el cumplimiento de distintos objetivos a cumplir por los empleados (personales transversales, de contribución al equipo y del catálogo de competencias), ADIF pone a disposición de sus trabajadores cubiertos por Convenio una amplia oferta de beneficios sociales para mejorar la vida personal y laboral, ofreciendo a sus empleados prestaciones no retributivas o beneficios sociales como son:

- Promoción de la salud: campañas de medicina preventiva, vacunaciones, pruebas médicas.
- Plan de Acción contra las Drogodependencias y el Alcoholismo (PACDA).
- Ayudas para gastos médicos extraordinarios, ayudas por incapacidad temporal complementarias a las de la Seguridad Social, complemento prestaciones por incapacidad temporal.
- Seguro de vida.
- Títulos de transporte con tarifa gratuita en cercanías y trenes regionales, y tarifas especiales en grandes líneas y AVE.
- Ayudas por hijos discapacitados.
- Prestaciones por defunción.
- Anticipos.
- Defensa jurídica.
- Acogimiento familiar y tutela de mayores incapacitados, parejas de hecho: se les reconoce con independencia de su orientación sexual los mismos beneficios que a las de derecho.
- Acoplamiento a otros puestos por pérdida de facultades.
- Movilidad por reunión de cónyuge o pareja de hecho.
- Facilidades o descuentos en servicios.

- Centro de Formación Virtual (CFV) para empleados y familiares.

Además de las medidas anteriores, tras la firma del I Convenio Colectivo de ADIF y ADIF-Alta Velocidad se ha mejorado el régimen de ayudas por hijos con discapacidad intelectual, así como algunas ayudas para gastos médicos.

Por otro lado, es importante destacar que de aquellos empleados que se benefician del derecho al permiso parental, una vez finalizado dicho permiso, el 100% vuelven a incorporarse a sus puestos de trabajo.

10. **Conciliación laboral**

En el Plan de Igualdad se establecen las iniciativas promovidas y ofrecidas en materia de conciliación laboral y personal a los empleados de ADIF-Alta Velocidad. Los objetivos fundamentales de este plan son:

Las medidas de conciliación existentes en ADIF-Alta Velocidad se encuentran recogidas en su normativa laboral y su contenido básico puede consultarse por todos los trabajadores dentro de la Intranet.

- Flexibilidad horaria
- Reducción de jornada
- Jornada a tiempo parcial
- Reducción de jornada por guarda legal y jornadas especiales
- Licencias
- Permisos retribuidos
- Permisos no retribuidos
- Excedencias voluntarias
- Teleformación

Anexo 5: Plan de Recursos Humanos

5.1. Cultura de apoyo y reconocimiento

Se engloban todas las iniciativas, cuyo objetivo es el apoyo y, el resarcimiento y reconocimiento, de los éxitos de los trabajadores.

- Las medidas de conciliación laboral, personal y familiar que la organización contempla, se dividen en seis grupos: generales, protección a la maternidad, nacimiento de hijos,

adopción, acogimiento, atención a familiares, protección contra la violencia de género y facilidades para la formación.

- Beneficios sociales contemplados en la página web de Adif, que se incluye: descuentos, cultura, ocio, deporte, eventos solidarios, etc.
- La Cartelera de Éxitos, aparte de ser un método de comunicación y formación entre empleados, es una forma de reconocer la excelencia en la organización, a partir de ponerle nombres y apellidos a experiencias de éxito.

5.2. Bienestar y seguridad de los empleados

Adif cuenta con un servicio de prevención propio, que conlleva una evaluación de los riesgos laborales y la puesta en marcha de medidas preventivas.

Su Sistema de Gestión está sometido a la normativa ISO 9001 “Sistemas de Gestión de la Calidad”, a los Estándares de Excelencia de la EFQM⁶⁸ y a la certificación OHSAS 18001:2007 sobre seguridad y salud laboral.

⁶⁸ Véase en anexos, Gráfico 1.18. Satisfacción con el modelo EFQM

Bibliografía y enlaces

- ²² AL-EISA A. S., FURAYYAN M. A., and ALHEMOUD A. M., "An empirical examination of the effects of self-efficacy, supervisor support and motivation to learn on transfer intention", *Manage. Decision*, vol. 47, no. 8, pp. 1221-1244, 2009.
- ^{8 11} ARIAS PÉREZ J.E. y ARISTIZÁBAL BOTERO C.A., "Influencia de la estructura organizacional en la creación de conocimiento, estudio del caso EPM Medellín", *Semestre Económico*, volumen 11, n°22, pp.161-184
- ²³ BINGHAM J. B., MITCHELL B. W., BISHOP D. G., and ALLEN N. J., "Working for a higher purpose: a theoretical framework for commitment to organization-sponsored causes," *Human Resource Manage. Review*, no. 23, pp. 174-189, 2013.
- ⁴⁵ BOXWELL, Robert J., et al. *Benchmarking para competir con ventaja*. New York: McGraw-Hill, 1995.
- ¹⁷ CASTRO A. y LUPANO M.L., "Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida", *Boletín de Psicología*, No. 85, 2005, pp. 89-109
- ⁶⁴ DE LEÓN LÁZARO G., "El cuadro de mando integral. Proyecciones diversas", *Anuario jurídico y económico escurialense*, 2008, n°41, pp.565-586
- ^{62 63} FERRANDO SÁNCHEZ, M; GRANERO CASTRO, J., "Calidad total: modelo EFQM de excelencia". FC Editorial, 2005.
- ⁵⁸ FIEDLER, F.E., "The contingency model and the dynamics of the leadership process". *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, L. Berkowitz (Ed.), 1978.
- ¹⁹ GAIRÍN SALLÁN J., "Cambio de cultura y organizaciones que aprenden", *Educar*, n°27, 2000, pp.31-85.
- ^{59 60} GIRALDO GONZÁLEZ D. y NARANJO AGUDELO J.A., "Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias", Estudio Monográfico, Universidad del Rosario, Colombia, 2014, pp.1-42.
- ²¹ JURBURG D., TANCO M., VILES., E., MATEO R., "La participación de los trabajadores: clave para el éxito de los sistemas de mejora continua", *Memoria de Investigaciones en Ingeniería*, 2015, n° 13, pp.17-32.

⁵² MC GREGOR D., "El lado humano de las organizaciones", 1960.

^{49 51} MUSITO, G. & BUELGA, S., "Desarrollo Comunitario y Potenciación", *Introducción a la Psicología Comunitaria*, 2004, pp. 167-195.

⁹ NONAKA I., "A dynamic theory of organizational knowledge creation" *Organization Science*, 1994, Vol.5, nº1, pp.14-37.

^{3 12 39} NONAKA I. y TAKEUCHI H., "The knowledge-creating company: how japanese company create the dynamics of innovation", New York, Oxford University Press, pp.1-284.

⁷ ORDÓÑEZ DE PABLOS P., "La Gestión del conocimiento como base para el logro de una ventaja competitiva sostenible: la organización occidental vs japonesa", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* Vol. 7, N° 3, 2001, pp 91-108.

⁵³ OUCHI, W., "Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge". 1981

⁶⁷ RODRIGUES QUESADO P., AIBAR GUZMÁN B., LIMA RODRIGUES L., "El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica del conocimiento", *Perspectiva em gestao & conhecimento*, 2012, Vol.2, nº 1, pp.70-102.

⁴³ SÁNCHEZ PENAFLOR S. Y HERRRERA AVILÉS M., "Os recursos humanos sob o enfoque da teoria dos recursos e capacidades", *Rev.fac.cienc.econ.* 2016, vol.24, n.2, pp.133-146.

⁴³ SUÁREZ HERNÁNDEZ J. Y IBARRA MIRÓN S., "La teoría de los recursos y las capacidades, un enfoque actual en la estrategia empresarial", 2002, pp.63- 89

²⁴ TANG Z., CHEN X., and WU Z., "Using behavior theory to investigate individual-level determinants of employee involvement," *Total Quality Manage. & Bus. Excellence*, vol. 21, no.11-12, pp. 1231-1260, 2010.

⁵⁴ TORRES HERNÁNDEZ, Z., "Teoría General de la Administración", 2a. Grupo Editorial Patria, 2014.

⁵⁶ WAYNE TUCKMAN B., "Developmental sequence in small grupos", *Psychological bulletin*, 63 (1965), pp. 384-399.

⁵⁷ WAYNE TUCKMAN B. AND JENSEN M.A., "Stages of small group development revisited", *Group and Organization Studies*, 2(4), 1977, pp. 419- 427.

⁵⁰ ZIMMERMAN, M. A., "Empowerment theory", *In Handbook of community psychology*, Springer, Boston, MA, 2000, pp.43-63

Contacto Adif

1. Website de Adif, banner "Conocer Adif" y "Portal transparencia":
http://www.adif.es/es_ES/index.shtml
2. Contacto información ampliada: calidad@adif.es, Jefe de Área de Calidad y Cliente

Enlaces

1. Asociación Española de Normalización (Comité Técnico de Normalización CTN-314 Gestión de Recursos Humanos) : <https://www.aenor.com/>
2. Club Excelencia en la Gestión: <http://clubexcelencia.org/>
3. Asociación Española de la Calidad: <https://www.aec.es/>
4. <http://www.designthinking.es/inicio/>
5. <https://www.losrecursoshumanos.com>
6. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2019-10472>